

# generalizarea experienței înaintate în unitățile economice

## ANALIZA-DIAGNOSTIC A ACTIVITĂȚILOR ECONOMICE ȘI SOCIAL-POLITICE

### Un valoros instrument de analiză pentru fundamentarea deciziilor

„Am ajuns într-o asemenea etapă de dezvoltare economico-socială — spunea secretarul general al partidului, tovarășul Nicolae Ceaușescu, la Consfătuirea de lucru de la C.C. al P.C.R. din 21—23 septembrie 1977 — încît numai efortul fizic nu mai este suficient. Trebuie să înțelegem că, acum, pentru a îndeplini sarcinile complexe din toate domeniile de activitate, se cere un efort mult mai mare, acela al gândirii. Să gândim, să judecăm temeinic lucrurile și să organizăm pe baze științifice întreaga activitate de îndeplinire a hotărîrilor Congresului al XI-lea al partidului”.

Legea nr. 5/1978 cu privire la organizarea și conducerea unităților socialiste de stat reflectă încă din preambul această orientare, precizînd: „În făptuirea Programului de făurire a societății socialiste multilateral dezvoltate și înaintare a României spre comunism impune perfecționarea continuă a formelor și metodelor de organizare și conducere a societății, de participare a maselor largi de oameni ai muncii la adoptarea deciziilor la toate nivelurile vieții sociale și de stat”.

Imperativele actuale ale dezvoltării armonioase a economiei noastre naționale — ținînd seama de cadrul organizatoric creat, de necesitatea ridicării la un nivel superior a autoconducerii muncitorești, consolidării auto-gestiunii economico-financiare, creșterii responsabilității în gospodărirea cu

maximum de eficiență a resurselor existente la toate nivelurile — determină mutații calitative importante, aducînd în prim plan punerea pe baze științifice a organizării și conducerii, ca un factor determinant al creșterii economice.

Dimensiunile la care se desfășoară în prezent procesele social-economice, interdependența lor, dinamismul acestora în contextul realizărilor de vîrf ale revoluției tehnico-științifice contemporane, exigențele ce apar în competitivitatea pe toate planurile pun în fața conducătorilor de la toate nivelurile probleme noi și deosebit de complexe, pentru rezolvarea cărora sînt necesare instrumente tot mai perfecționate de analiză, decizie și acțiune.

În acest sens, analiza-diagnostic a organizării și conducerii activităților economice și social-politice reprezintă un instrument de analiză sistematică a realității, de cunoaștere coordonată a aspectelor multiple izvorîte din practica edificării societății socialiste la toate nivelurile și în toate domeniile.

Diagnosticul — respectiv analiza-diagnostic, cum a fost denumit în literatură noastră de specialitate — poate constitui un punct de plecare în fundamentarea unor decizii oportune și realiste, cu care se operează în vederea găsirii celor mai adecvate forme și metode de organizare și conducere la toate nivelurile și în orice domeniu de activitate, cu rezultate fa-

vorabile în creșterea eficienței economice și sociale.

Introdusă în cadrul acțiunilor de perfecționare a conducerii activităților economico-sociale, desfășurate, în țara noastră, analiza-diagnostic se impune astăzi ca o necesitate în analiza, perfecționarea și proiectarea sistemelor de organizare și conducere, în creșterea gradului de fiabilitate al acestora.

Disponem în prezent, în cadrul economiei noastre, de cîteva mii de astfel de analize pentru organisme și sectoare din cele mai diverse domenii de activitate.

În mod special, utilitatea practică a analizelor-diagnostic a fost dovedită pentru unitatea economică, respectiv pentru depistarea principalelor probleme de organizare și conducere ale întreprinderii, pentru stabilirea căilor și mijloacelor necesare îndeplinirii sarcinilor ce revin cu privire la ridicarea nivelului tehnic și calitativ al produselor, dezvoltarea mai rapidă a bazei de materii prime interne, gospodărirea rațională a combustibililor și energiei, creșterea mai accentuată a productivității muncii, sporirea rapidă a eficienței fondurilor fixe, creșterea gradului de valorificare a materiilor prime și materialelor, reducerea mai accentuată a cheltuielilor de producție.

În cele ce urmează prezentăm, cu concursul unor specialiști de la Academia „Ștefan Gheorghiu”, principalele elemente metodologice și unele aplicații concrete ale analizei-diagnostic, pentru a sugera consiliilor oamenilor muncii, altor organe de conducere colectivă, importante posibilități pe care ea le oferă pentru accentuarea laturilor calitative ale activității.

## O definiție și câteva precizări

**ANALIZA-DIAGNOSTIC** reprezintă o acțiune coordonată de investigare largă a principalelor aspecte economice, sociale și politice ale unității, vizând deopotrivă (fig. 1):

- identificarea unor reușite, ca și a unor dificultăți, lipsuri sau carențe de organizare și conducere;
- depistarea cauzelor care le provoacă;
- determinarea implicațiilor lor;
- stabilirea unor măsuri de extindere sau generalizare a aspectelor favorabile, respectiv de diminuare sau eliminare a aspectelor nefavorabile.

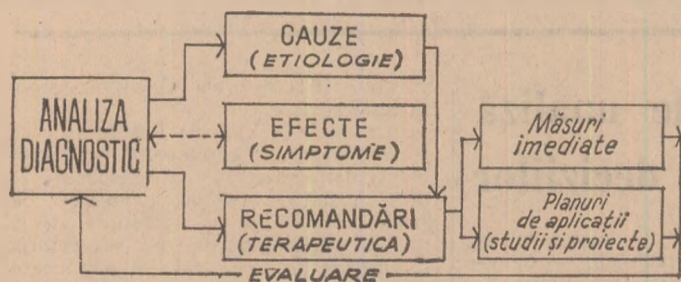


Fig. 1: Schema-bloc a analizei-diagnostice

• Termenul de analiză-diagnostic, preluat din medicina umană, sugerează o similitudine între organismele vii și cele social-economice, o analogie între procesele biologice și cele economice — și prezintă sugestiv o serie de fenomene ce se petrec în funcționarea sistemelor de organizare și conducere.

• Prin analiza-diagnostic se urmărește — așa cum rezultă din definiție — a se evidenția într-o viziune integrată, sistemică, adevăratele cauze ale principalelor rezultate favorabile și nefavorabile ale întreprinderii, în scopul de a se stabili măsuri corespunzătoare de organizare și conducere, adică **măsuri de ordin calitativ**. Din acest punct de vedere, analiza-diagnostic oferă organelor de conducere de la toate nivelurile ierarhice posibilitatea de a cunoaște temeinic realitățile economice și social-politice, pentru orientarea acțiunilor viitoare și stabilirea priorităților în perfecționarea proceselor de producție, a relațiilor de muncă, a stilului și metodelor de lucru — în concordanță cu cerințele dezvoltării multilaterale, accelerate a întreprinderilor și a economiei noastre.

• Analiza-diagnostic contribuie cu o eficiență deosebită în stabilirea și operaționalizarea strategiilor, politicilor și tacticilor la nivelul considerat. La fundamentarea și elaborarea planurilor anuale și cincinale, în momentele în care dezvoltările sau extinderea proceselor de producție și a gamei de produse și servicii incumbă stabilirea coordonată a unui grup de decizii strategice și tactice, analiza-diagnostic s-a dovedit utilă și eficientă în stabilirea politicilor organizaționale ale întreprinderilor și centralelor industriale.

• Analiza-diagnostic este considerată — în cadrul acțiunilor de organizare și conducere — ca etapă, proces, rezultat și instrument.

— Ca etapă, analiza-diagnostic reprezintă prima secvență a programului de creștere a fiabilității sistemelor de organizare și conducere în întreprinderi (fig. 2). Din acest punct de vedere, a devenit aproape o axiomă faptul că în prezent nu se poate concepe o acțiune de perfecționare a organizării și conducerii fără ca să se realizeze în prealabil un diagnostic.

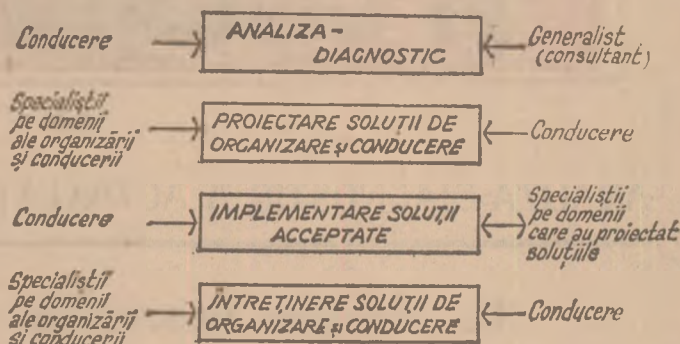


Fig. 2: Locul analizei-diagnostice în cadrul unei acțiuni de perfecționare a organizării și a conducerii

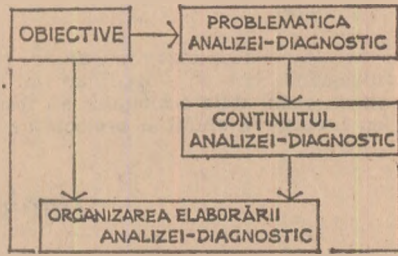
— Ca proces, analiza-diagnostic impune un anumit mod de acționare și interpretare, care să pătrundă dincolo de aparențe și să evidențieze, corelat, mecanismul dialectic cauze-efect. Din acest punct de vedere, analiza reprezintă un proces destul de complicat și dificil, care impune un nivel superior de calificare, putere de interpretare, analiză sistemică și o abordare interdisciplinară. În cazul diagnosticului problemele se aleg și se tratează sistemic, nu îngust, sectorial sau departamental, ceea ce conduce la necesitatea unei fuziuni a cunoștințelor utile din diverse discipline științifice. Parcurgerea acestui proces complex de interpretare sistemică, specific analizei-diagnostice, se face potrivit unei metodologii proprii și prin aplicarea metodelor și tehnicilor specifice, corespunzătoare etapelor din **programul analizei-diagnostice**. Acest program cuprinde, în principal, etapele următoare: **pregătirea acțiunii** (motivarea ei, definirea problemelor și a obiectivelor analizei-diagnostice, formarea echipei, pregătirea unității și organizarea echipei, elaborarea planului de lucru, documentarea și instruirea); **investigația și analiza** (culegerea datelor, sistematizarea lor, analiza și interpretarea, relevarea aspectelor semnificative, elaborarea recomandărilor); **redactarea și valorificarea diagnosticului** (scrierea raportului-diagnostic, asigurarea condițiilor pentru implementarea măsurilor, aplicarea, extinderea și generalizarea soluțiilor).

— Ca rezultat, analiza-diagnostic va trebui interpretată prin bilanțul previzional pe care-l oferă cu privire atât la măsurile imediate, cât și la cele de perspectivă — care sint, de fapt, teme de proiectare (asemănătoare cu cele de la care pleacă analiza problemelor, dar mai complete) pentru viitoare studii și proiecte de organizare și conducere.

— Ca instrument în perfecționarea organizării și conducerii, analiza-diagnostic și-a dovedit utilitatea, atât pentru conducători, cât și pentru specialiștii generaliști în organizare (consultanți) preocupați de depistarea și urmărirea sistematică a fenomenelor noi ce apar în activitatea unităților economice, de aplicarea unor măsuri raționale prin care să se stăpânească eficient schimbarea și să se dirijeze armonios dezvoltarea acestora.

## Concepția de ansamblu a elaborării

Problematika analizei-diagnostic (care, în general, determină și conținutul acesteia) cuprinde, printre altele: definirea obiectivelor și motivarea acțiunii; studiul caracteristicilor tipologice ale unității, pe baza căroră se orientează analiza-diagnostic și lucrările de proiectare ulterioare; analiza rezultatelor anterioare ale unității; studiul și estimarea perspectivelor ei de dezvoltare; studiul și analiza sistemului de organizare și conducere existent; stabilirea punctelor tari și slabe ale acestuia; elaborarea recomandărilor, preconizarea acțiunilor corective și localizarea lor.



Schema de ansamblu a elaborării analizei-diagnostice

În sinteză toată această problematică este prezentată în cadrul unui raport-diagnostic ce se finalizează printr-un program de acțiuni (intervenții) și prin bilanțul previzional al etapelor următoare.

În această etapă se pot obține o serie de elemente de bază pentru proiectarea viitoare, cum ar fi:

1. relevarea aspectelor generale și de detaliu ale sistemului de organizare și conducere al unității investigate;

2. integrarea acesteia în mediul în care acționează (politic, economico-social, științifico-tehnic, geografic etc.) și, în special, în cadrul ramurii de apartenență;

3. analizarea rezultatelor anterioare obținute pe baza unor indicatori care să asigure condiții de comparabilitate și să permită evidențierea evoluției activității în principalele domenii, precum și conturarea tendințelor — favorabile sau nefavorabile — în organizarea și conducerea activităților;

4. identificarea problemelor specifice ale unității investigate, evidențierea intercondiționărilor lor și a efectelor pe care aceste probleme le determină în cadrul relațiilor de exteriorizare ale unității, în special asupra relațiilor de subordonare și cooperare;

5. ponderea importanțelor și acuității acestor probleme, pentru determinarea urgenței relative a soluțiilor pe care le reclamă;

6. identificarea cauzelor reale ale curențelor constatate în sistemul de organizare și conducere și, în funcție de aceste cauze, precizarea naturii soluțiilor ce se preconizează;

7. estimarea perspectivelor de desfășurare a activității viitoare, având la bază extrapolarea tendințelor pe perioade semnificative, luarea în considerare a factorilor actuali de influență, precum și evaluarea realistă a potențialului resurselor existente;

8. elaborarea recomandărilor și preconizarea acțiunilor corective care să asigure înlăturarea aspectelor critice constatate și perfecționarea organizării și conducerii;

9. schițarea programului intervențiilor necesare și a desfășurării acțiunilor corective preconizate.

## Obiective și metodologie

OBIECTIVELE analizei-diagnostic rezultă din esența și rațiunile acestei etape și se pot formula, cu caracter general, astfel:

Denumirea metodei	Esența metodelor și categoriile utilizate	Domenii de utilizare
METODA ORTID	Obiective Resurse Transformări (procese) Integrare (implementare) Dezvoltare	Definirea problemelor și alegerea priorităților de abordare a obiectivelor analizei-diagnostice
METODA TIPOLOGICĂ	Factorii tipologici (asocieri) Complexitatea activităților Tablouri tipologice (general sau specializat)	În cadrul aceleiași ramuri și chiar pe economie se pot identifica problemele de organizare și conducere ale unei unități prin integrarea acesteia în tabloul tipologic general
METODA CRITERIALĂ	Criteriul social Criteriul economic Criteriul tehnic Criteriul comercial (Se definesc criteriile și se ierarhizează pe tabele de selecție sau punctaje)	Alegerea priorităților în abordarea problemelor de organizare și conducere
METODA REPREZENTĂRII GRAFICE	Grafice (CPM, PERT, MPM) Grafice de analiză Grafice de evoluție Grile de analiză	Programarea acțiunii de organizare și conducere Analiza proceselor și produselor Urmărirea fenomenelor Analiza unor elemente ale sistemelor Reprezentarea organizării unui subsistem și a procedurilor practice Reprezentarea fluxului informațional
	Diagrame de rutină	
	Diagrame de flux ● ASME ● SCOM Diagrame de circulație	Mișcarea materiilor și materialelor pe fluxul de producție
INTERVIUL	Pregătirea, inițierea, desfășurarea și încheierea	Culegerea datelor și informațiilor
FIȘE DE ANALIZĂ	Analiza postului Evaluarea postului Analiza documentelor Fișa obiect și fișa subiect	Aprecierea complexității postului și a documentelor, precum și a corelației dintre ele
CHESTIONARUL	Investigarea asupra problemelor generale și specifice	Investigarea și cunoașterea sistemului de organizare și conducere existent, atât static, cât și dinamic
STUDIUL RAPOARTELOR	Date statistice Înregistrări de proces și rezultate Dări de seamă etc.	
INVESTIGĂRI DIRECTE	Observări (inclusiv observări instantanee, filmări, fotografieri, imprimări etc.)	Culegerea datelor și argumentarea faptelor
METODA INTEROGATIVĂ	Stabilește obiectul, locul, momentul, mijloacele și persoanele din sistemul de organizare și conducere existent	Analiza sistemului existent, stabilirea punctelor critice și elaborarea de soluții de îmbunătățire
ANALIZA MORFOLOGICĂ	Cercetarea amănunțită a componentelor sistemului	Analiza datelor și a faptelor
ANALIZA VALORII	Ameliorarea activităților prin aplicarea unor criterii raționale în faza de cercetare și proiectare a produselor și serviciilor, precum și a proceselor	Analiza sistemului de organizare și conducere existent, identificarea punctelor tari și slabe ale acestuia, găsirea unor soluții de îmbunătățire
MOTIVAREA	Stabilește motivele ce influențează activitatea analizată	Analiza situației și găsirea soluțiilor de îmbunătățire
ANALITICE	Matematice Extrapolarea tendințelor Mod de viață etc.	Analiză și proiectare de soluții
BRAINSTORMING SINECTIC DELPHI	Investigarea unui grup pentru colectarea ideilor	Elaborarea soluțiilor și propunerilor de perfecționare
CREATIVITATEA	Se bazează pe unele postulate Analiza în colectiv Stimulează imaginația	Găsirea unor soluții de îmbunătățire
ANALIZA TEHCO-ECONOMICĂ COMPLEXĂ (FACTORIALĂ)	Stabilirea factorilor Măsurarea influențelor Divizarea rezultatelor Compararea rezultatelor	Identificarea naturii și volumului unor factori de influență

● **definirea sistemului de organizare și conducere a întreprinderii** (sau a sectorului analizat) și relevarea mecanismului de funcționare a acestuia :

● **stabilirea și evaluarea gradului de organizare a activităților politice și social-economice** din unitatea analizată, cu relevarea principalelor aspecte, pozitive și negative, ale organizării și funcționării sistemului existent și accentuarea aspectelor susceptibile de perfecționări :

● **conturarea direcțiilor în care trebuie intensificate eforturile prin elaborarea ulterioară a unor studii și proiecte de organizare și conducere**, stabilindu-se cauzele reale ale curențelor constatate și indicându-se modalitățile efective de acțiune ; de asemenea **precizarea unor soluții cu aplicabilitate imediată** pentru problemele a căror natură (și posibilități de rezolvare) nu reclamă ample lucrări ulterioare.

Obiectivele menționate au un caracter general ; ele se înfălișesc la aproape toate acțiunile-diagnostic, alături de o serie de obiective derivate, specifice, care depind de tipul diagnosticului respectiv.

**TIPOLOGIA** analizelor diagnostic reprezintă un grupaj realizat după o serie de criterii, a căror valabilitate s-a dovedit utilă în practică, impunând proceduri de lucru și echipe de investigație adecvate. Principalele criterii după care s-au realizat aceste grupaje sînt : **aria de cuprindere** (diagnostic general, de subsistem sau parțial, special etc.) ; **obiectivele urmărite** (de sănătate, de vitalitate, de ambianță etc.) ; **poziția față de unitate a elaboratorilor** (extern, intern, autodiagnostic) ; **metodele utilizate** (prin ascultare, observare, similitudine, prin indicatori și indici, prin investigații și analiză etc.).

**METODOLOGIA** analizei-diagnostic impune parcurgerea etapelor specifice acestei acțiuni, așa cum au fost ele menționate, interpretînd analiza-diagnostic ca proces. În toate aceste etape se folosesc metode și tehnici corespunzătoare, cele mai des utilizate fiind sistematizate în tabelul din pag. 3.

În ultimul timp s-au folosit în efectuarea unor analize-diagnostic — îndeosebi a celor prin indicatori și indici — facilitățile calculatoarelor electronice. Există, în prezent, condiții reale de a putea obține concluziile unui diagnostic prin programe și aplicații pe calculator.

## Aplicare și eficiență

În țara noastră, analiza-diagnostic a început să fie practică din anul 1971, iar din 1973 în mod sistematic ; practic, nu există sector de activitate în care să nu se încerce AD. Putem spune astăzi că **această metodă și-a dovedit necesitatea și utilitatea — și tocmai de aceea se cere ca ea să fie generalizată și valorificată din plin.**

De un real folos s-a dovedit a fi introducerea analizelor-diagnostic în procesul de pregătire și perfecționare a cadrelor. La Institutul central de pregătire a cadrelor din economia și administrația de stat din cadrul Academiei „Ștefan Gheorghiu”, circa 10% din timpul afectat instruirii este repartizat pentru realizarea de către cursanți, în echipă, a unui diagnostic în întreprindere, avînd obiective practice concrete.

La nivelul economiei dispunem și de o metodologie lansată de către Institutul central pentru conducere și informatică ; de asemenea, în literatura noastră de specialitate au apărut lucrări originale pe această temă, conținînd o concepție originală, specifică sistemului nostru social-economic.

Eficiența analizelor-diagnostic efectuate s-a concretizat, în principal, prin :

● **creșteri de producție de 5—15%**, ca urmare a utilizării mai bune a capacităților de producție existente ;

● **creșteri de productivitate de 10—20%**, ca urmare a organizării superioare a producției, a muncii și utilizării eficiente a timpului de lucru ;

● **reducerea efortului de investiții cu 10—50%**, prin preluarea sarcinilor suplimentare de către capacitățile de producție aflate în funcțiune ;

● **reducerea cheltuielilor materiale și, în general, a costurilor cu 5—10%**, pe baza raționalizărilor propuse și a metodelor aplicate în concepția și realizarea produselor.

În majoritatea cazurilor, atunci cînd s-a făcut din partea întreprinderilor un efort financiar, contractînd analize-diagnostic, **rezultatele economice au fost de 30—50 lei la fiecare leu investit în studii și proiecte de organizare și conducere.**

## Unele recomandări

Indiferent de tipul analizei-diagnostic (sau de organismul în cauză), succesul aplicării ei depinde de o serie de aspecte și elemente ce s-au impus ca reguli practice de abordare și elaborare.

1. În primul rînd, analiza-diagnostic trebuie să fie înțeleasă de conducători și specialiști ca o **necesitate proprie**. O altfel de tratare ar influența defavorabil rezultatele finale ale acțiunii.

2. Analiza-diagnostic presupune un **comportament adecvat** al conducătorilor și specialiștilor participanți la acțiune.

3. Rezultatele analizei-diagnostic depind de **sesizarea momentului optim** și, mai ales, de includerea ei în **practica nemijlocită** a conducerii unităților economice.

4. Abordarea prin diagnostic a sistemului de organizare și conducere al întreprinderii se recomandă a se face cu **echipe complexe, inter — și multidisciplinare**, în care să se includă și **cadre cu putere de decizie din organismele existente în profil teritorial și departamental**. În această situație se îmbină ușurința de a sesiza aspectele semnificative constatate, cu autoritatea de competență și ierarhică a specialiștilor exteriori.

5. Analiza-diagnostic este permanent orientată către o situație mai bună, prefigurată teoretic (pe baza principiilor de organizare și conducere, a prevederilor cadrului normativ-legislativ, a sistemelor cadru ș.a.) și practic (prin exemple performante existente în ramură și sector). Se impune, din acest punct de vedere, **obiective bine precizate și o dimensionare rațională a resurselor** necesare și posibile.

6. Abordarea, prin diagnostic, nu numai a activităților pur economice, ci și a celor **social-politice** oferă la nivelul respectiv, întreaga problematică a conducătorului, ca specialist și om politic.

7. **Acoperirea** prin analiza-diagnostic a unei **perioade reprezentative** din punctul de vedere atît al istoricului unității, cît și al perspectivelor obligă la un tratament adecvat și o **stabilitate a recomandărilor în timp**, fără a accepta o rigiditate în soluții.

8. Aplicarea **metodologiei și a metodelor** proprii analizei-diagnostic constituie o necesitate confirmată de viață, de practică.

9. Soluțiile elaborate în cadrul analizei-diagnostic sînt rodul **colaborării sincere** între conducători și specialiști. **Aplicarea soluțiilor rămîne, în exclusivitate, o preocupare a întreprinderii, o sarcină a conducerii acesteia.**

10. Măsurile preconizate prin analiza-diagnostic, fundamentate din punct de vedere economic, însușite și avizate de către organul de conducere colectivă al întreprinderii, se vor include în **planul de măsuri tehnico-organizatorice** al acesteia, susținînd în mod corespunzător realizarea sarcinilor de plan și obținerea unor performanțe superioare.

11. Prezentarea analizei-diagnostic și raportul final sînt evaluate prin **utilizarea lor în practică** și sînt o consecință a modului în care s-a conceput, realizat și finalizat acțiunea-diagnostic.

12. Rezultatele și concluziile analizei-diagnostic pot și trebuie să fie însușite, exploatate și valorificate **într-o sferă mai largă, ce depășește limitele întreprinderii**. Ele sînt de un real folos pentru organele tutelare, organismele de control și directivare, pentru conducătorii de unități similare.

## APLICAȚII: A. D. Ia...

o întreprindere  
constructoare de mașini

Analiza efectuată (în cadrul unei cercetări aplicative, cu participarea cursanților programelor de specializare de la Academia „Ștefan Gheorghiu”) a cuprins, în concepția unei abordări sistematice, mai multe domenii de activitate, referindu-se la organizarea: activității de C.T.C.; elaborării documentației de fabricație; programării, lansării și urmăririi producției; sistemului de contractare a producției; activității de transport intern, manipulare și depozitare; activității de întreținere și reparare a utilajelor; sectorului de montaj; unor activități privind conducerea și administrarea personalului.

● **OBIECTIVE:** stabilirea nivelului de organizare a activităților analizate și indicarea stării de „sănătate” din domeniile investigate; relevarea modului de pregătire a activităților potrivit sarcinilor viitoare, respectiv aprecierea „vitalității” organizării domeniilor investigate; precizarea nivelului de cooperare și participare a personalului întreprinderii la soluționarea problemelor de organizare și conducere; identificarea surselor de pierderi și stabilirea măsurilor pentru eficientizarea întregii activități social-economice.

● **CARACTERISTICI TIPOLOGICE.** Întreprinderea fabrică produse (în general de serie mică și unicate) asemănătoare, dar cu parametri funcționali foarte diferiți (peste 30 de familii; circa 600 tipodimensiuni de bază, cu circa 2500 de variante constructive; peste 3500 de montaje), caracterizate prin performanțe înalte, precizie mare de lucru, grad ridicat de tipizare constructivă și tehnologică.

● **CONSTATĂRI.** Interpretarea organigramelor și aspectele evidențiate de analiza fiecărei activități au dus la constatările generale, care au fost valorificate cu ocazia aplicării reglementărilor cu privire la perfecționarea structurilor organizatorice — și anume:

— neaplicarea în structura întreprinderii, a unor principii care să vizeze în principal: gruparea activităților după criteriul omogenității și subordonarea lor corespunzătoare în vederea realizării unor moduri de lucru eficiente; echilibrarea și minimizarea numărului de legături ale subordonaților față de funcțiile de conducere; departajarea strictă a activităților de concepție de cele de execuție și stabilirea responsabilității fiecărei funcții potrivit cerințelor sistemului în care acționează;

— lipsa unui regulament detaliat de organizare și funcționare, care să stabilească precis atribuțiile diferitelor compartimente, responsabilitățile, competențele și delegările de autoritate la diferitele niveluri ierarhice;

— inerția structurii existente și lipsa ei de suplețe în adaptarea la necesitățile întreprinderii, potrivit ritmului de dezvoltare tehnică.

Pe domeniul de activitate, au fost relevate și o serie de aspecte pentru care s-au propus măsuri de perfecționare cu mare putere de generalizare. Astfel, dispersarea activității de concepție în prea multe compartimente, cu participare inegală la realizarea documentației de fabricație, conducerea la performanțe inferioare posibilităților reale. Datorită lipsei unei metodologii unitare privind elaborarea documentației de fabricație (tehnologii, procedee de fabricație, faze operaționale), metodele de muncă nu erau consemnate pe nici un document și erau lăsate la inițiativa executanților, care de multe ori aveau o calificare insuficientă. Elaborarea documentației tehnologice se realiza ca un „scop în sine”, de multe ori pe baza unor documente necorelate cu planul general al întreprinderii. Atelierul de prototipuri avea o activitate aproape în exclusivitate de montaj (majoritatea prelucrărilor mecanice pentru produsele în curs de asimilare realizându-se în secțiile productive), sectorul de concepție dând asistență tehnică doar la cerere. Lipsa unui sistem corect și obiectiv de programare-lansare-urmărire a producției, precum și neasigurarea producției cu cele necesare conducerea la serioase pierderi materiale și de forță de muncă. Sistemul de reparatii și întreținere — defectuos și ne-subordonat cerințelor producției de bază — făcea ca utilizarea capacităților de producție să fie deficitară. Nu era conturată o politică proprie de selecționare, formare, perfecționare, apreciere și promovare a personalului, corelată cu obiective precise pe linia asigurării condițiilor de lucru și a celor social-culturale etc.

● **MĂSURI PROPUSE.** În cadrul analizei-diagnostic s-au propus măsuri (cu aplicabilitate imediată și de perspectivă) motivate prin aspectele constatate și justificate teoretic, printre care:

— reorganizarea compartimentelor cu activități specifice funcțiunii de cercetare-dezvoltare, în scopul aplicării unei metodologii unitare în elaborarea documentației tehnologice; constituirea unor compartimente distincte cu atribuții privind proiectarea și realizarea produselor noi (pentru sectorul cald și cel de prelucrare);

— revizuirea amplasării utilajelor din secțiile de fabricație, avându-se în vedere evitarea întoarcerilor pieselor în flux, reducerea la minimum a manipu-

lărilor, delimitarea strictă a spațiilor;

— reconsiderarea organizării actuale privind fundamentarea și elaborarea planului general al întreprinderii, urmărindu-se: asigurarea corelației diferitelor planuri; folosirea integrală a capacităților existente și a celor ce se vor crea; departajarea activităților legate de perioadele curente de cele de perspectivă; definirea strictă a diferitelor secțiuni de plan, a responsabilităților, precum și dimensionarea corespunzătoare a resurselor necesare;

— organizarea și introducerea unui sistem de programare-lansare-urmărire a producției care să asigure: execuția continuă a producției; aprovizionarea ritmică a locurilor de muncă, corespunzător necesităților de fabricație; crearea unui decalaj între prelucrarea și montarea pieselor; folosirea programată a mijloacelor de transport;

— reorganizarea activității de aprovizionare cu materiale, semifabricate și piese de schimb, îmbunătățindu-se gestionarea stocurilor, respectarea normelor de transport, manipulare și depozitare, utilizarea spațiilor și a mijloacelor din dotare;

— reorganizarea activității de întreținere și reparații, având ca obiectiv: încărcarea rațională a utilajelor în concordanță cu cerințele unei programări riguroase a fabricației; stabilirea din timp a perioadelor de reparații și întreținere (inclusiv pentru mijloacele de transport intern și manipulare); încadrarea corespunzătoare a acestei activități cu personal de specialitate.

În final, ansamblul acestor măsuri vizează realizarea unui sistem de conducere și organizare a întreprinderii, cu accent special pe subsistemul de producție (fig. 1).

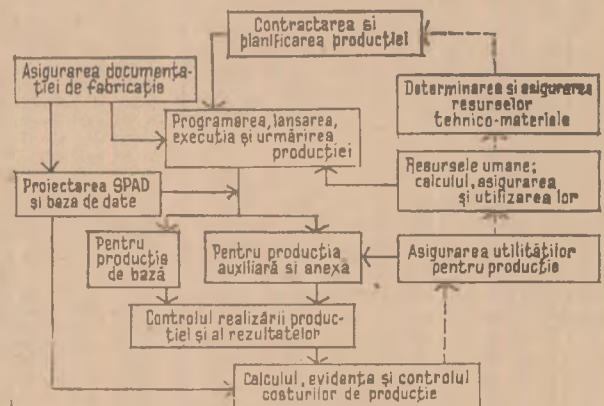


Fig. 1: Schema principalelor studii și proiecte de organizare și conducere la întreprinderea analizată

APLICAȚII: A. D. Ia...

o platformă industrială

Problemele de organizare și conducere a platformelor și zonelor industriale, foarte variate și complexe, își trag esența din documentele de partid, din cadrul normativ-legislativ existent, din indicațiile conducerii superioare de partid și de stat.

În exemplul pe care-l prezentăm, analiza-diagnostic a pornit de la caracteristicile tipologice ale platformei și de la simptomele posibile, stabilite în cadrul unei cercetări fundamentale.

● CARACTERISTICI TIPOLOGICE.

Platforma la care ne referim dă aproape 56% din producția globală a municipiului respectiv. Ea este de tip complex, ponderea principală deținând-o construcția de mașini. Activitățile pe total și pe domeniile conturate prezintă o oarecare integrare, având o intercondiționare la nivelul platformei, asigurată de către coordonatorul acesteia. În final platforma va cuprinde 16 obiective (din care 8 ale ministerului coordonator), cu peste 20 000 de oameni ai muncii, gradul de ocupare a terenului (de circa 450 ha) ajungând la aproximativ 95%. Utilitățile comune cuprind alimentarea cu apă, cu energie electrică și termică, evacuarea și epurarea apelor reziduale ș.a. Transporturile pe calea ferată sînt centralizate. Mecanizarea operațiilor în transportul uzinal este foarte diferențiată de la obiectiv la altul. Raza de acțiune maximă în cadrul platformei este de peste 15 km. Date fiind apropierea de localitate și posibilitățile multiple de acces, echipamentul social al platformei se reduce la o cantină cu folosință comună pentru toate unitățile componente.

● **OBIECTIVE:** identificarea problemelor reale de organizare și conducere cu care se confruntă platforma și regăsirea lor pe organisme care participă la conceperea și realizarea platformei; precizarea direcțiilor de perfecționare a organizării și conducerii activităților în platformă (atît pe ansamblu, cît și pe unitățile componente) și a implicațiilor asupra sistemului de organizare pe linia minister/centrală/întreprindere; aprecierea gradului și modalităților în care se aplică în cadrul platformei o serie de principii de organizare și conducere, relevarea unor posibilități de generalizare a soluțiilor favorabile.

Pentru atingerea acestor obiective, pe lîngă metodologia cunoscută (chestionarul specific, observările directe) s-a folosit și **tabloul tipologic al simptomelor posibile** (fig. 1), în care s-a trasat curba de caracterizare a platformei\*). De un real folos s-au dovedit și discuțiile purtate cu cadrele și specialistii organismelor ce participă la conceperea și realizarea platformei, precum și interpretarea situației existente față de prevederile cadrului normativ-legislativ ce reglementează problemele respective.

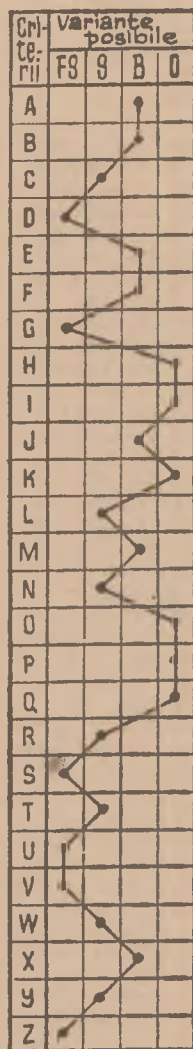


Fig. 1: Tabloul simptomelor posibile în organizarea și conducerea activităților din platformă. Criterii: A - gradul de specializare al unităților componente; B - gradul de cooperare în producție între unități; C - gradul de integrare a activităților proprii; D - gradul de cooperare în valorificarea subproduselor și deșeurilor proprii și ale celorlalte unități de pe platformă; E - concordanța dintre resursele teritoriului, specificul și obiectivele unităților componente; F - concordanța dintre profilul predominant al localității și obiectivele din platformă; G - corelarea etapelor de concepere și realizare a platformei în relația cu organismele participante; H - gradul de reducere a cheltuielilor prin exploatarea în comun a utilităților; I - gradul de asigurare a legăturii dintre platformă și localitate; J - gruparea obiectivelor subordonate aceluiași minister (departament, sector); K - gradul de ocupare a terenurilor (dezvoltarea pe orizontală și pe verticală); L - concentrarea activităților social-cultural-sportive și comasarea dotărilor respective în zone și obiective unice; M - racordarea platformei la calea ferată; N - racordarea la rețeaua rutieră a localităților; O - centralizarea activităților de întreținere și reparații de utilități și instalații; P - unicitatea surselor de alimentare cu apă, energie electrică, termică etc.; Q - epurarea apelor reziduale prin aceeași stație; R - existența unui plan unic pe platformă și a unui sistem de indicatori adecvați; S - includerea serviciilor publice și a celor edilitar-gospodărești în platformă; T - concentrarea și specializarea depozitelor de materii prime, materiale și produse; U - existența unor unități specializate de formare, pregătire și perfecționare a pregătirii cadrelor; V - concentrarea în unități specializate a activităților de cercetare-proiectare pentru produse și tehnologii specifice platformei; W - existența pe platformă a unei rețele comerciale și de servicii pentru populație; X - calitatea coordonării platformei, autoritatea și responsabilitatea coordonatorului general; Y - sistemul de comunicații și informațional specific platformei; Z - coordonarea activității de comerț exterior și cooperare economică internațională. Variante posibile: FS - foarte slab (inexistent); S - slab (nesemnificativ); B - bun; O - optim.

Măsurile propuse cu prilejul analizei-diagnostic urmăresc depășirea curbei de profil cît mai spre dreapta - ceea ce este relativ mai ușor de realizat la platformele noi, în măsura în care încă din faza de proiectare se acordă atenție criteriilor respective.

\* Vezi și „Revista economică”, nr. 47/1976, pag. 7-8.

● **CONSTATĂRI.** Problemele de organizare și conducere nu sînt soluționate încă din etapa de proiectare, ca o preocupare continuă și bazată pe o viziune strategică clară. Elementele și premisele ce stau la baza conceperei platformei nu sînt atent studiate, înroindu-se în mod nejustificat o serie de resurse. Sarcinile partenerilor în conceperea și realizarea platformelor nu sînt judicios stabilite, iar poziția coordonatorului de platformă este încă neclară. Nu s-au găsit încă soluții favorabile pentru un sistem de conducere al platformei, care să antreneze în mod corespunzător responsabilități în plan departamental și teritorial.

● **MĂSURI ȘI CONCLUZII.** Măsurile propuse nu pot aduce decît corecturi, parțiale situației platformei analizate. Au rezultat însă și **concluzii pentru organizarea și conducerea viitoarelor platforme**, în practica concepției și realizării lor, cum ar fi:

● corecta amplasare a industriilor în cadrul zonelor și platformelor industriale, pentru o bună armonizare a resurselor cu cerințele economico-sociale pe toate planurile;

● elaborarea schișelor de sistematizare într-o viziune de perspectivă și cu antrenarea tuturor factorilor ce vor participa la concepția, realizarea și funcționarea platformelor;

● apropierea locurilor de muncă de zonele de locuit;

● perfecționarea mecanismului de funcționare și a sistemului de relații în cadrul platformei și cu exteriorul, potrivit cerințelor în profil teritorial și departamental-sectorial;

● aplicarea mai largă a unor principii de organizare și conducere validate la nivel macro și/sau microeconomic;

● desfășurarea centralizată a unor activități care, dispersate, devin neeconomice - cum ar fi cele corespunzătoare criteriilor H, V, T, U, L, Y, W din fig. 1, precum și cele de investiții, transport intern, transport public și de mărfuri etc.

Se impun în continuare cercetări prin care să se soluționeze, de fond, multiplele aspecte ale organizării și conducerii platformelor industriale, mai ales pe linia corelării responsabilităților organismelor participante la conceperea, realizarea și apoi la asigurarea funcționării optime a acestora.

APLICAȚII: A. D. Ia...

un trust de construcții industriale

● **TEMATICĂ.** În cadrul obiectivelor generale, comune oricărei analize-diagnostic, tematica a căutat să aprobe problematica organizării și con-

ducerii numai la nivelul trustului (fără a cuprinde și nivelul subunităților — grupuri de șantiere, șantiere, loturi etc.): prezentarea generală a trustului, domeniul de activitate, realizări, evoluția principalilor indicatori etc.; analiza-diagnostic privind organizarea și conducerea trustului (generală; activități de planificare, cercetare, proiectare și dezvoltare; activități de pregătire a producției și de producție; activități comerciale; activități financiar-contabile; activități privind resursele umane); analiza organizării și conducerii muncii politice desfășurate în cadrul unității; analiza principalilor indicatori de eficiență economică; propuneri privind îmbunătățirea organizării și conducerii trustului.

Analiza-diagnostic s-a desfășurat ca o muncă de echipă cu caracter interdisciplinar, de către cadre din unitatea analizată, cursanți ai Academiei „Ștefan Gheorghiu”.

● **CONSTATĂRI.** Analiza-diagnostic a depistat o serie de carențe în organizarea și conducerea activității trustului: folosirea inefficientă a muncii și conducerii colective (C.O.M. având în programul de lucru și ordinea de zi decizii tactice, probleme de rutină, informări ne semnificative etc.); încărcare diferită a cadrelor de conducere, rezultat al unei inegalități accentuate în ceea ce privește numărul legăturilor (directorul și directorul tehnic 16, respectiv 14 legături, directorul comercial și contabilul-șef 6, respectiv 2 legături); preocupare redusă în domeniul informării, documentării și propagandei tehnice; menținerea prin proiectare a unor tehnologii de execuție cu caracter artizanal; utilizarea timidă a prelucrării automate a datelor; pregătirea tehnologică insuficientă a lucrărilor de construcții-montaj; preocuparea redusă pentru întocmirea pe baze științifice a analizelor economice; lipsa de responsabilizare pe funcții sau compartimente pentru unele sarcini sau activități etc.

● **MĂSURI PROPUSE:** redistribuirea sarcinilor la nivelul conducerii; orientarea activității organului de conducere colectivă pe probleme cu caracter strategic; comasarea unor compartimente cu activități similare; corelarea volumului fondurilor fixe cu gradul de mecanizare și industrializare a lucrărilor, prevăzut în documentație; creșterea, prin proiectare, a gradului de tehnicitate a lucrărilor pentru reducerea consumului de muncă vie; amplificarea activităților de informare, documentare și propagandă tehnică; elaborarea pentru toate obiectivele de investiții a graficelor de antrepriză generală, cu prelucrare pe calculator; implementarea sistemului P.L.U. pentru activitățile de pregătire, lansare și urmărire a producției; introducerea sistemelor de prelucrare automată a

datelor (PROMETEU și SIMONT pentru activitățile de producție, FURN-COM, GESTOC și PEGAS pentru activitățile comerciale, SIERA și SURVEYOR pentru activitățile privind resursele de muncă etc.); generalizarea întocmirii de proiecte tehnologice pentru toate obiectivele de investiții; centralizarea activităților de producție industrială; ținerea la zi a regulamentului de organizare și funcționare; responsabilizarea precisă pe funcții de conducere și pe compartimente etc.

● **POSSIBILITĂȚI DE GENERALIZARE.** Analiza-diagnostic a furnizat unității respective imaginea completă a modului de organizare și conducere, a deficiențelor în acest domeniu, oferind și propuneri concrete de îmbunătățire. Ca metodologie de lucru, ea poate fi folosită în elaborarea unor astfel de analize în cadrul oricăror unități de construcții-montaj. Propunerile făcute își găsesc aplicabilitate, potrivit situațiilor specifice, în cadrul unităților de construcții-montaj din subordinea ministerelor, centralelor, consiliilor populare și pot fi generalizate la unitățile Ministerului Construcțiilor Industriale.

## APLICAȚII: A. D. Ia...

### o întreprindere de transporturi auto

Întreprinderea analizată face parte din sistemul național de transport auto public și execută în profil teritorial, în principal, următoarele activități: satisfacerea nevoilor de transport de mărfuri (inclusiv pentru rețeaua comercială) și de călători pe raza unui județ; efectuarea lucrărilor de întreținere și reparație a parcului auto; asigurarea utilizării mijloacelor de transport cel puțin la nivelul productivității tehnice planificate; pregătirea profesională a forței de muncă (șoferi, mecanici auto etc.); dirijarea rațională (optimizată) a capacităților disponibile aparținând celorlalți deținători (în afara M.T.Tc.). Întreprinderea are în subordine 6 autobaze și 3 școli de șoferi profesioniști, dispersate în teritoriul județului.

● **OBIECTIVE:** determinarea multitudinii de factori endogeni și exogeni care influențează permanent sistemul de organizare și conducere al întreprinderii; analiza nivelului de organizare și conducere a activităților analizate, până la nivelul autobazelor; perfecționarea mecanismului de funcționare a sistemului de organizare și conducere al întreprinderii, sub aspect economic și politico-social; prefigurarea unor acțiuni viitoare pe linia obținerii unor rezultate mai bune, în special în utilizarea capacităților de transport existente, în condițiile creșterii eficienței economice și calității transporturilor auto.

● **CONSTATĂRI.** Între cele 41 de întreprinderi care alcătuiesc Centrala de transport auto, I.T.A. analizată ocupă locul 7 la total activitate, locul 2 la traficul de călători și locul 12 la traficul de marfă. Volumul și natura serviciilor solicitate de beneficiari sînt foarte diversificate, în mod corespunzător fiind diversificată și structura parcului de automobile (cu stare tehnică și grad de uzură foarte diferite). Asigurarea cu forță de muncă — conducători auto — este insuficientă, lipsind în medie zilnică 140 de șoferi pentru transportul de marfă și 36 pentru transportul de călători. Dispersia teritorială foarte mare face ca la unele autocoloane și în special la capetele de linie în transportul de călători să nu existe posibilitate de intercomunicare.

Rata eficienței economice la activitatea parcului de transport marfă, pe întreprindere și la unele autobaze, era necorespunzătoare, datorită în principal: parcului neproductiv (km de regie au reprezentat, la nivelul întreprinderii, 2,9% din totalul activității); structurii tarifelor (oră și km, autovehicul/km, alte tarife), ponderea principală deținind-o tariful oră și km (64,4%), la nivelul întreprinderii, din totalul activității); depășirilor la cheltuielile de întreținere, care nu se regăsesc în îmbunătățirea stării tehnice; realizării coeficientului de utilizare a parcului (CUP) în proporție de 94,3% față de plan și doar 64,6% efectiv.

Structura de organizare cuprinde 3 niveluri ierarhice, ponderea medie ierarhică fiind de 37 și coeficientul de încadrare de 1:36. Procentul TESA, de 5,3%, este sub media republicană. În adoptarea structurilor tip, o greutate a constituit-o faptul că personalul de conducere tehnică nu are corespondent pe ierarhie, fapt ce a determinat să se utilizeze, la întreținere și reparații, șefii de secție normați la exploatare.

Cadrele de conducere sînt supraîncărcate, iar la nivelul autobazelor regulamentele de organizare și funcționare nu sînt adaptate și, mai ales, nu sînt cunoscute de către executanți. Totodată, în cadrul întreprinderii se înregistrează dificultăți în aplicarea mecanismului de planificare și conducere economico-financiară.

● **MĂSURI ȘI SOLUȚII PRECONIZATE:** cuprinderea tuturor autotransportoarelor pentru turisme într-o singură autocoloană a unei autobaze; kilometrarea distanțelor între punctele de încărcare și descărcare; utilizarea obligatorie a tahografelor; analizarea rentabilității traseelor de călători și, în funcție de aceasta, reducerea numărului de curse, cuplînd unele trasee, sau circulînd cu un număr corespunzător de mijloace cînd afluența călătorilor o justifică; reducerea orelor șofer-regie garaj și a imobilizărilor în poziția „lipsă șofer”, prin utilizarea șoferilor ale căror autovehicule intră în reparație pentru o perioadă mai lungă; îmbunătățirea stilului și metodelor de muncă ale cadrelor de con-

ducere, în vederea creării unui climat favorabil activității, îmbunătățind totodată și starea de disciplină în unitate; stimularea mai accentuată a opiniei oamenilor muncii din întreprindere și creșterea gradului lor de participare la actul de conducere (eventual și prin înființarea la autobaze a unei „cutii a ideilor”, în care să se colecteze propuneri, pe baza unei tematici lunare).

● **EFICIENȚĂ.** Prin aplicarea măsurilor preconizate s-au obținut: **reducerea parcursului neproductiv cu 2 milioane km**, ceea ce a condus la realizarea în semestrul I 1978 a unui venit suplimentar de **2,4 milioane de lei** față de perioada corespunzătoare a anului 1977, utilizând aceeași capacitate de transport: **majorarea coeficientului de utilizare a capacității (C.U.C.) la 85%** în luna iulie 1978; **optimizarea transporturilor**, care a contribuit la **creșterea veniturilor cu 3,4%**, în condițiile scăderii numărului de km parcurs cu 5,5%.

● **POSSIBILITĂȚI DE GENERALIZARE.** Soluțiile implementate la întreprinderea analizată au fost făcute cunoscute celorlalte unități ale centralei, printr-un schimb de experiență și prin sistemul muncii și conducerii colective în cadrul Centralei de transporturi auto.

**APLICAȚII : A. D. Ia...**

**Centrala pentru producția avicolă**

● **OBIECTIVE.** Analiza-diagnostic de ansamblu (generală) a avut în vedere investigarea coordonată a mecanismului ce caracterizează sistemul de organizare și conducere a sectorului aviculturii de stat și a urmărit ca obiective principale :

— stabilirea nivelului existent al sistemului de organizare și conducere al centralei și relevarea principalelor sale elemente de dificultate, cu definirea direcțiilor de dezvoltare ale acestuia, în concordanță cu ritmurile de creștere preconizate în cincinal ;

— evaluarea sistemului de organizare și conducere integrat al centralei și al unităților componente, cu aprecierea principalelor caracteristici tipologice și relevarea climatului de muncă și de viață din acest sector ; s-a avut în vedere evidențierea modului în care integrarea pe plan tehnologic este însoțită de preocuparea pentru integrarea organică a activităților economice cu cele social-politice ;

— separarea principalelor efecte nefavorabile (dificultăți, deficiențe) în organizarea și conducerea pe ansamblu și pe domenii de activitate ; depistarea, printr-o analiză dialectică, a cauzelor și implicațiilor acestor fenomene, cu departajarea lor în cadrul structurii existente ;

— elaborarea coordonată a măsurilor și direcțiilor de perfecționare a sistemului de organizare și conducere al centralei pentru condițiile actuale și de perspectivă, cu indicarea unor acțiuni imediate de ameliorare a situației existente și cu stabilirea domeniilor concrete în care urmează a se elabora studii și proiecte de organizare și conducere ;

— sondarea opiniilor personalului muncitor din centrală și din unități cu privire la principalele probleme strategice și tactice, actuale și de perspectivă.

● **CONSTATĂRI.** Prin diagnostic s-au evidențiat principalele puncte critice ale activității de ansamblu, care au orientat investigațiile și măsurile ulterioare — și anume :

— nerealizarea producției medii de ouă, atât față de plan, cât mai ales față de potențialul biologic al raselor ;

— nerealizarea sporului în greutate la pui-carne, față de randamentul planificat, de prevederile din studiul tehnico-economic și de potențialul biologic al raselor ;

— cantități insuficiente de furaje în anumite perioade și calitate slabă a acestora ;

— necorelări între ciclurile de producție și posibilitățile de valorificare a produselor avicole.

● **MĂSURI.** Din investigarea cauzelor care determină principalele neajunsuri în activitatea centralei — și, mai ales, a celor care au determinat decalajul între nivelul tehnic și tehnologic ridicat al proceselor de producție și nivelul încă nesatisfăcător al sistemului de organizare și conducere — au rezultat prioritățile care impun îmbunătățiri în domeniul organizării și conducerii, cum ar fi :

— perfecționarea structurilor organizatorice și a metodelor de conducere, îmbunătățirea activității organelor de conducere colectivă ;

— raționalizarea sistemului informațional-decisional al centralei și al unităților componente ;

— creșterea eficacității în activitățile de cercetare tehnologică ;

— utilizarea rațională a bazei materiale existente, a fondurilor fixe și orientarea judicioasă a dezvoltărilor ;

— așezarea activității comerciale pe baze științifice, extinderea și diversificarea activităților comerciale în condiții de industrializare a produselor ;

— asigurarea unui climat de muncă angajat, prin tratarea adecvată a principalelor activități și a relațiilor umane, creșterea rolului organelor și organizațiilor de partid în conducerea și organizarea centralei și a unităților componente.

● **EFICIENȚĂ.** Principalele efecte favorabile ale analizei sint :

— determinarea sistematică a problemelor de organizare și conducere nerezolvate și stabilirea temelor prioritare (studii și proiecte) de perfecționare a organizării și conducerii aviculturii de stat ;

— stabilirea orientărilor de bază pentru asigurarea cadrului organizatoric necesar dezvoltării în ritm rapid a capacităților de producție și mobilizarea rezervelor existente în spiritul programului de dezvoltare a aviculturii în perioada 1976—1980, aprobat de conducerea superioară de partid și de stat.

Diagnosticul a generat o serie de studii și proiecte de perfecționare a organizării și conducerii, a căror aplicare s-a soldat cu importante economii. Rețin atenția următoarele rezultate :

● **economii de peste 20 milioane de lei din volumul investițiilor** alocate în cincinalul 1976—1980 pentru construirea și punerea în funcțiune de noi abatoare pentru păsări, numai prin îmbunătățirea calității documentațiilor tehnico-economice și de execuție și organizarea rațională a fluxului de producție ;

● **creșterea volumului vânzărilor**, prin satisfacerea mai deplină a cererilor consumatorilor, însoțită de o creștere a beneficiului cu **circa 5 milioane de lei pe an**, ca urmare a unor măsuri pentru diversificarea produselor, îmbunătățirea prezentării acestora și organizarea rațională a desfacerilor de produse avicole ;

● **creșterea eficacității organelor de conducere colectivă și perfecționarea structurii organizatorice** a centralei (în câteva etape), cu stabilirea precisă a atribuțiilor ce revin organelor de conducere și fiecărui compartiment din centrală.

● **POSSIBILITĂȚI DE GENERALIZARE.** Concepția de proiect complex pentru perfecționarea organizării și conducerii, în care analiza-diagnostic de ansamblu determină în mod științific prioritățile, se recomandă ca o metodologie utilă pentru marile întreprinderi și centrale economice, mai ales cu ocazia fundamentării unor noi perioade de dezvoltare (planuri cincinale sau chiar perioade mai lungi), ca și atunci când se pune problema unor dezvoltări concretizate în investiții importante, mărirea volumului producției, lărgirea și modernizarea proceselor de producție sau a gamei de produse realizate.

**Prezentarea metodologiei :**

**Nicolae OPREA  
George PLEȘOIANU**

**Prezentarea aplicațiilor :**

**Nicolae MIHĂILESCU, Alexandru MIU, Nicolae OPREA,  
George PLEȘOIANU**  
*Academia „Ștefan Gheorghiu”*

**Redactor coordonator :**

**Dorin CONSTANTINESCU**



## contract economic

### Soluționarea litigiilor privind contractele de livrare pentru export

Litigiile derivind din nerespectarea obligațiilor asumate prin contractele având ca obiect livrarea produselor destinate exportului se soluționează de către organele arbitrajului de stat și ministerial.

Delimitarea, în această privință, a competenței de soluționare se face în raport de subordonarea în care se află părțile litigante.

Astfel, potrivit prevederilor art. 7, lit. c din Legea nr. 5/1954 privind organizarea și funcționarea Arbitrajului de Stat, nu sînt de competența organelor acestui arbitraj litigiile dintre unitățile socialiste care depind exclusiv de același minister, organ central al administrației de stat, uniune, centrala de cooperative sau organizație centrală obștească.

Asemenea litigii se rezolvă, în conformitate cu art. 35 din legea citată, de către organele arbitrale care funcționează în cadrul ministerelor și organelor centrale respective.

Aceste dispoziții legale, prin care se delimitează competența organelor Arbitrajului de Stat de aceea a organelor arbitrale ministeriale, au caracter general și, ca atare, sînt aplicabile și în materia litigiilor izvorite din neîndeplinirea obligațiilor rezultînd din contractele de livrare pentru export. Prin efectul lor, mare parte din aceste litigii se rezolvă la nivelul organelor arbitrale ministeriale, întrucît, în actuala structură a raporturilor de export, majoritatea relațiilor se stabilesc între unități producătoare și întreprinderi de comerț exterior aflate în subordinea aceluiași minister.

În privința litigiilor a căror soluționare este de competența Arbitrajului de Stat, sînt de reținut dispozițiile art. 9 din legea menționată. Potrivit acestor dispoziții legale, sînt de competența exclusivă a Arbitrajului de Stat Central „litigiile referitoare la convențiile anuale și la contractele ce se încheie cu privire la produsele destinate exportului sau provenite din import, cînd una din părți este o întreprindere de comerț exterior”.

Cu alte cuvinte, în cadrul Arbitrajului de Stat nu este competent orice organ arbitral să rezolve litigii privind contractele de livrare pentru export. Singurul organ investit cu competența de rezolvare este Arbitrajul

de Stat Central atunci cînd sînt întrunite, în mod cumulativ, două condiții:

- contractul are ca obiect livrarea unor produse destinate exportului;
- una dintre părți este o întreprindere de comerț exterior.

În legătură cu cea de-a doua dintre condițiile amintite, este necesar să se stăruie asupra împrejurării că simplul fapt al destinației produselor contractate, nu determină competența Arbitrajului de Stat Central de a rezolva litigiul.

Astfel, în cadrul raporturilor de cooperare, unele unități furnizoare livrează altor unități piese și subansamble care sînt folosite la producerea sau asamblarea produselor ce formează obiectul contractelor încheiate de aceste din urmă unități cu întreprinderi de comerț exterior. Atîta vreme cît în litigiul izvorit din executarea raporturilor de cooperare nu este antrenată o întreprindere de comerț exterior, competența de soluționare nu revine Arbitrajului de Stat Central. Deci, în absența întreprinderii de comerț exterior ca parte litigantă, competența de soluționare revine arbitrajelor de stat interjudețene sau al municipiului București.

Aceeași soluție se impune în cazul cînd litigiul este angajat cu întreprinderea de exploatare portuară Constanța. Această întreprindere, deși efectuează operațiunile de manipulare în portul Constanța a mărfurilor destinate exportului, nu are calitatea de întreprindere de comerț exterior. Drept urmare, prezența ei într-un litigiu avînd ca obiect produse destinate exportului nu atrage competența de soluționare a Arbitrajului de Stat Central. Numai prezența în cauză a unei întreprinderi de comerț exterior va determina competența acestui organ arbitral.

Situația este identică și în cazul Ministerului Transporturilor și Telecomunicațiilor care răspunde în legătură cu modul de executare a contractelor de transport pe calea ferată în trafic internațional.

Deși, prin ipoteză, produsele transportate sînt destinate exportului, ministerul amintit neavînd calitatea ce-

rută de art. 9 din Legea nr. 5/1954, litigiul nu este de competența exclusivă a Arbitrajului de Stat Central.

În asemenea situații cînd Ministerul Transporturilor și Telecomunicațiilor are calitatea de pîrît, competent să rezolve litigiul este Arbitrajul de Stat al municipiului București, cu excepția litigiilor avînd ca obiect sume mai mari de 100 000 lei care — în raport cu valoarea — sînt de competența Arbitrajului de Stat Central.

Aminteam mai sus faptul că prezența unei întreprinderi de comerț exterior poate să atragă competența acestui din urmă arbitraj în privința unor litigii care — în absența întreprinderii respective — ar fi fost de competența unui arbitraj de stat interjudețean sau al municipiului București.

Este locul să subliniem că asemenea consecințe nu se produc, uneori, în legătură cu totalitatea raporturilor procesuale din cadrul unui litigiu.

De pildă, într-o cauză dedusă spre soluționare Arbitrajului de Stat Central, reclamantă — întreprindere de comerț exterior, a pretins ca pîrita — întreprindere furnizoare să fie obligată să-i restituie o sumă încasată neconvenit, peste prețul legal al produselor livrate la export. Pîrita a chemat în garanție unitatea producătoare care i-a livrat unele subansamble în condiții de preț care au determinat încasarea de la reclamantă a sumei contestate prin acțiune.

Reclamanta și pîrita în cauză se aflau în subordinea aceluiași minister, pe cînd chemata în garanție era subordonată unui alt minister.

Cum s-au aplicat regulile de competență în această speță? A determinat, oare, prezența întreprinderii de comerț exterior rezolvarea litigiului de către Arbitrajul de Stat Central?

Nu, întrucît această întreprindere se afla în raport juridic, respectiv în raport procesual, numai cu pîrita. Cu unitatea chemată în garanție reclamanta — întreprindere de comerț exterior nu se afla într-o asemenea relație care să determine recunoașterea, pe plan procesual, a unui raport direct. Deci, în această cauză au existat două raporturi procesuale autonome. Unul, între reclamantă și pîrîtă, al doilea între pîrîtă și chemata în garanție.

Aplicînd dispozițiile legale citate mai sus, rezultă că rezolvarea acțiunii principale nu era de competența Arbitrajului de Stat Central, întrucît, atît reclamanta, cît și pîrita se aflau în subordinea aceluiași minister. Deci, hotărîrea de declinare a competenței soluționării acțiunii principale, în fa-

voarea arbitrajului ministerial, a fost legală și temeinică.

Cît privește chemarea în garanție, dat fiind caracterul accesoriu al acestei cereri, problema competenței rezolvării ei se pune numai după soluționarea acțiunii principale. În măsura în care acțiunea principală se admite, integral sau parțial, cererea de chemare în garanție urma să fie rezolvată de către arbitrajul de stat interjudețean competent în raport cu sediul unității chemate în garanție.

Această soluție se impunea în considerarea faptului că valoarea pretențiilor fiind sub 100 000 lei iar în litigiul avînd ca obiect cererea de chemare în garanție nefigurînd o întreprindere de comerț exterior, Arbitrajul de Stat Central nu era competent să soluționeze pretențiile respective, cu toate că pîrita și chemata în garanție se aflau în subordinea unor ministere diferite.

Alta ar fi fost concluzia dacă o-

blectul cauzei relatate s-ar fi referit la daune cauzate prin livrarea unor produse necorespunzătoare calitativ la export. Într-o asemenea situație, potrivit practicii arbitrale constante, este necesară introducerea în cauză a tuturor unităților care au putut contribui la o asemenea livrare și rezolvarea pretențiilor în cadrul unui singur litigiu, printr-o hotărîre care să analizeze și să stabilească consecințele activității tuturor unităților vinovate.

Rezolvarea litigiului astfel angajat ar fi fost de competența Arbitrajului de Stat Central, chiar dacă unele unități aflate în raport procesual erau în subordinea aceleiași minister.

Această orientare a practicii arbitrale este menită să asigure eficiența rezolvărilor date în cauze privind livrări de produse necorespunzătoare calitativ.

## I. ICZKOVITS

## comerț exterior

### Verificarea bonității partenerului contractual în vinzarea internațională

Component major al strategiei comerciale, riscul, ca eveniment aleatoriu care poate provoca o pagubă, trebuie să fie avut în vedere de comercianții din domeniul comerțului exterior, începînd din faza de negociere și pînă la ultimul act de executare a contractelor încheiate — plata prețului. În faza precontractuală, respectiv de negociere prezintă importanță deosebită verificarea bonității partenerilor, potențialii cumpărători externi. Dacă în raporturile cu partenerii din țări socialiste o asemenea analiză nu-și găsește rostul, ea se justifică din plin față de parteneri din țări cu economie capitalistă. Cunoașterea cît mai exactă a bonității firmelor cu care urmează să negociem vinzări internaționale, sau alte operațiuni comerciale, facilitează substanțial climatul în care urmează să se desfășoare convorbirile la masa tratativelor; astfel, bunăoară, într-un anumit mod va fi abordată modalitatea de plată față de un partener nou, cu o bonitate relativă — situație în care se impune luarea tuturor măsurilor de garanție privind modalitatea de plată —, și altfel se va trata acest aspect al tranzacției cu un partener tradițional, cu o bonitate bine cunoscută.

Verificarea și analiza bonității unui partener comercial poate fi realizată pe căi diferite, esențial fiind ca rezultatul final al unor asemenea acțiuni să se concretizeze în realizarea unei documentări cît mai complete a comerciantului care urmează să condu-

că negocierile asupra solvabilității actuale și în perspectivă, a partenerului comercial. De altfel, este o practică internațională ca înainte de perfectarea unor tranzacții de anvergură partenerii de afaceri, atunci cînd nu se cunosc din relații comerciale anterioare, să se documenteze reciproc asupra bonității pe care o prezintă.

Ce este, în fond, și ce semnificație poate fi atribuită noțiunii des înfîlțită în literatura de specialitate, de **bonitate comercială**? Dicționarul explicativ al limbii române arată că prin bonitate se înțelege: „1. Capacitatea de plată și de credit; solvabilitate” (cuvînt care provine din germană — „Bonität”). Așadar, un comerciant sau industriaș verificînd bonitatea comercială a viitorului partener contractual cercetează de fapt capacitatea acestuia de a plăti obligațiile pe care urmează să și le asume prin semnarea contractului. Dacă aceasta este esența noțiunii de bonitate, practica i-a adăugat și alte elemente adiacente, dar nu lipsite de interes, cum ar fi comportarea viitorului partener pe parcursul executării contractului în sensul corectitudinii și echității; astfel, cu toată bonitatea de care se bucură sub aspectul posibilităților de plată, dacă un viitor partener este cunoscut ca urmărind unele interese de moment, speculative, și care pe parcursul executării contractului pot să dispară, iar ca urmare se pretează să recurgă la tot felul de subterfugii și chiar la șicane, străine de spiritul de echitate și seriozitate care tre-

bule să predomine în relațiile comerciale internaționale, pentru a obține rezilierea contractului, un asemenea partener urmează a fi tratat cu multe rezerve, iar clauzele contractuale trebuie riguros formulate pentru a se evita orice surprize.

Din definiția de mai sus rezultă că între noțiunea de bonitate și aceea de solvabilitate este pus semnul egalității, respectiv cele două noțiuni sînt considerate sinonime. În fapt, sub aspectul care ne interesează, ele nu se suprapun, noțiunea de bonitate avînd o sferă mai cuprinzătoare decît aceea de solvabilitate; cu alte cuvinte, cele două noțiuni sînt în raport logistic subordonat, de la noțiunea gen, la aceea de noțiune specie. Susținem această afirmație pe realitatea că noțiunea de bonitate cuprinde atît solvabilitatea unei firme comerciale, cît și lichiditatea și rentabilitatea ei, la care se adaugă așa cum am arătat, atîtudinea comercială a partenerului sub aspectul comportării sale în raport cu partenerul contractual — corectitudine comercială, receptivitate, promptitudine etc. —, elemente care configurează, în ansamblul lor, noțiunea comercială, contemporană a bonității oricărei firme care activează pe plan internațional.

Din punct de vedere tehnico-economic cele trei noțiuni componente ale bonității comerciale — solvabilitate, lichiditate și rentabilitate — au un conținut bine definit. **Solvabilitatea** unei firme comerciale dintr-un stat cu economie capitalistă înseamnă gradul în care capitalul social asigură acoperirea creditelor pe termen mediu și lung; se calculează sub forma unui raport dintre capitalul social și totalul creditelor pe termen mediu și scurt plus capitalul social. **Lichiditatea financiară** a unei firme este indicatorul care arată capacitatea pe care o are de a acoperi prin elementele patrimoniale active — contul casa, contul efecte de încasat, debitori pe termen scurt etc. —, elementele de pasiv, respectiv obligațiile de plată contractate pe termen scurt. **Rentabilitatea** unei firme comerciale este al treilea indicator de sinteză prin care poate fi apreciată bonitatea și care arată care este rata beneficiului net a anului financiar supus analizei; acest indicator este urmărit de partenerii de afaceri pentru a se cunoaște gradul de prosperitate a firmei supuse analizei.

Verificarea bonității unui viitor partener comercial poate fi realizată pe mai multe căi, care pot fi astfel grupate: a) surse de informare indirecte, în care includem cele obținute de la băncile comerciale din țara partenerului potențial, de la parteneri de afaceri tradiționali etc.; b) surse de informare directe, axate pe analiza unor documente contabile și comerciale eminate de către firma în cauză

Terțele persoane care pot să furnizeze informații asupra bonității unei anumite firme pot fi: bănci corespondente ale B.R.C.E., parteneri comerciali

al întreprinderilor noastre de comerț exterior cu tradiție în raporturi contractuale în țările cu economie capitalistă, organizații financiare de factoring și case specializate în furnizarea de asemenea informații.

● Băncile comerciale din centrele industriale sau comerciale unde își are sediul central firma a cărei bonitate ne interesează, sînt cele mai indicate să fie folosite deoarece datorită legăturii pe care o au între ele sînt în măsură să obțină într-un termen scurt informații cunoscute și cu un grad ridicat de exactitate. Ele, cunoscînd disponibilitățile de monedă națională sau de valute aflate în conturile curente, rulajele tranzacțiilor comerciale pe care le realizează, nivelul creditelor pe care le pot obține, prestigiul comercial de care se bucură pe piața locală etc., sînt în măsură să facă o apreciere de ansamblu asupra bonității pe care o are firma în cauză. Mai mult decît atât, prin compartimente specializate, și în interesul operațiunilor comerciale de acordare a creditelor, de avalizare a cambiliilor etc., băncile comerciale cunosc foarte de aproape poziția pe piață a firmelor industriale sau comerciale care le sînt clienți sau cu care pot intra în raporturi de afaceri financiare.

Evident, pentru serviciile prestate băncile percep un comision, care nu trebuie să fie un impediment în aflarea bonității unui viitor partener dacă afacerea în perspectivă prezintă importanță. Și încă o precizare se impune: în asemenea situații este mai mult decît necesar să fie consultată Banca Română de Comerț Exterior, prin intermediul căreia se obțin asemenea informații și care este singura în măsură să aleagă banca comercială externă cea mai potrivită pentru efectuarea unor asemenea servicii.

● Partenerii comerciali tradiționali, care prin comportarea pe care au avut-o pe parcursul derulării mai multor contracte comerciale internaționale au cîștigat încrederea întreprinderilor noastre de comerț exterior, pot fi folosiți cu succes pentru a obține informații asupra bonității unor firme comerciale care își desfășoară activitatea pe aceeași piață cu ei (sau între care sînt raporturi comerciale ce le permit să cunoască reciproc bonitatea). Dacă această cale prezintă avantajul că nu implică cheltuieli cu comisioane, trebuie privită cu circumspecție. Practica o dovedește că din cauza unor interese comune și, alteori, din cauza unor interese contradictorii, unele informații primite de la asemenea parteneri au un anumit grad de subiectivism; în spatele unor formulări în perfectă concordanță cu regulile de politeță comercială se poate ascunde intenția de a se promova un interes propriu partenerului, în pofida realității asupra bonității firmei comerciale care ne interesează. Sublinierile de mai sus nu sînt făcute cu intenția de a descuraja pe acei comercialiști, care

practică, deseori cu succes, verificarea bonității pe această cale; nu am urmărit decît să relieffăm faptul că răspunsurile primite trebuie analizate cu atenție și, atunci cînd este posibil, în amănunț și cu alte surse de informații.

● Organizațiile financiare de factoring, prin specificul activității lor, cunosc bonitatea clienților firmelor furnizoare a căror facturi le preiau pentru încasare. În procesul de derulare a încasărilor, de urmărire a clienților deveniți debitori litigioși, de punere în executare a titlurilor executorii opțiune etc., casele de factoring reușesc să cunoască bonitatea acestora, devenind astfel adevărați consilieri ai întreprinderilor industriale ale căror livrări le valorifică. Așa fiind, informațiile acestora asupra bonității partenerilor de afaceri sînt privite cu toată încrederea, de vreme ce însuși factorii sînt

interesați ca numărul insolvenților să fie într-o proporție cît mai mică, sau redus la zero. Casele de factoring, prin relațiile financiare pe care le întrețin între ele sînt în măsură să dea informații, chiar și asupra aceluia a căror debite sînt urmărite de alți parteneri de afaceri.

● În multe state capitaliste dezvoltate funcționează firme specializate care, în baza comenzilor, furnizează date cu un grad ridicat de probitate. În general, se recomandă ca pentru verificarea bonității pe această cale, și pe altele posibile, întreprinderile de comerț exterior să apeleze la agențiile comerciale care cunosc condițiile locale și pot lua cu competență decizia cu privire la canalele cele mai eficiente pentru obținerea informațiilor necesare.

dr. Al. DETEȘAN

## Simpozion de drept comercial american

În zilele de 18—20 septembrie 1978, au avut loc la București lucrările „Simpozionului de drept comercial american”, organizat de Grupul de juriști pentru probleme de comerț exterior de pe lângă Consiliul de Miniștri, în colaborare cu biroul de avocați Arutt, Nachamie din New York.

La lucrări au participat juriști, economiști și alți specialiști din cadrul Ministerului Comerțului Exterior și Cooperării Economice Internaționale, din întreprinderi de comerț exterior, de la Institutul de Economie Mondială și de la Camera de Comerț și Industrie a Republicii Socialiste România, juriști din cadrul Academiei de Științe Sociale și Politice, al Consiliului Legislativ și al Ministerului Justiției, cadre didactice de la Facultatea de Drept din București, și de la Academia de Studii Economice.

Cuvîntul de deschidere a fost rostit de dr. Dumitru Florescu, șeful Grupului de juriști pentru probleme de comerț exterior de pe lângă Consiliul de Miniștri

Referindu-se în continuare la relațiile României cu Statele Unite ale Americii, vorbitorul a arătat că, așa cum s-a subliniat cu ocazia recentei vizite în S.U.A. a președintelui Republicii Socialiste România, tovarășul Nicolae Ceaușescu, relațiile dintre cele două țări au cunoscut o dezvoltare continuă, dar nu au fost explozate și epuizate toate posibilitățile.

În acest context, apare și mai evidentă utilitatea simpozionului pentru cunoașterea unor probleme specifice dreptului comercial american.

În cadrul reuniunii au fost prezentate trei lucrări. Cea dintîi, intitulată „Sistemul de drept american”, a oferit posibilitatea autorului său, Samuel A. Arutt, să se ocupe de istoria și dezvoltarea celor două sisteme juridice care există în Statele Unite ale Americii, să trateze despre organizarea ju-

decătorească în S.U.A., despre competența instanțelor judecătorești americane, despre sistemul probator american și, de asemenea, să se ocupe, pe scurt, de instituția arbitrajului și de executarea hotărîrilor în Statele Unite ale Americii.

Lucrarea referitoare la „Legea americană a falimentului” a fost prezentată de Charlotte P. Arutt care, după ce s-a oprit asupra noțiunii de faliment, s-a referit la scopul Legii falimentului în Statele Unite ale Americii, la situația persoanei falite cinstită, la iertarea de datorie, la repartitia activului restant între creditorii urmăritori, la bunurile exceptate de la masa falimentului (masa credală), la acțiunile ce pot fi introduse de creditorii și instanțele care pot fi sesizate cu astfel de acțiuni.

În sfîrșit, cea de a treia lucrare, privind Codul Comercial Uniform al Statelor Unite ale Americii, a fost prezentată de Barton Nachamie, care a arătat pe scurt că acest Cod a intrat în vigoare în 49 din cele 50 de state și în trei teritorii și că scopul codului a fost de a unifica normele juridice adoptate în S.U.A. și în Anglia în ultimii o mie de ani.

Referentul a arătat că în Codul Uniform își găsesc reglementarea conturile de vânzare, conturile deschise, investițiile, documentele bancare și asigurările. El s-a ocupat pe larg de acea parte a Codului Comercial Uniform care se referă la vânzările în conturi deschise, la tranzacțiile asigurate și la dispozițiile din Codul Comercial Uniform al S.U.A. care se deosebesc de dispozițiile din legile obișnuite în materie bancară.

Prezentarea lucrărilor a fost urmată de întrebări și discuții care au avut ca scop o mai bună cunoaștere a dreptului material și a dreptului procesual american.

Irina MOROIANU

## Situații în care nu se plătesc penalități pentru anularea vagoanelor

După apariția H.C.M. nr. 425/1975, a Normelor metodologice de planificare și executare a transporturilor de mărfuri prevăzute în contractele economice anuale de prestații de transport pe calea ferată și a Contractului economic anual de prestații de transport pe calea ferată intrate în vigoare de la 1 iulie 1976, în conformitate cu Ordinul MTTc. nr. 673/16 aprilie 1976, Arbitrajul de Stat este chemat să se pronunțe, din ce în ce mai des, asupra justetei încasării de către calea ferată a penalităților pentru anularea din plan a vagoanelor.

S-au pus de exemplu, următoarele probleme:

1. Are dreptul calea ferată să perceapă locații și penalități pentru anularea din plan a vagoanelor, în situația în care vagoanele puse la dispoziție pentru încărcare și refuzate de beneficiar, nu au fost totuși retrase de calea ferată și au fost încărcate în aceeași zi, realizându-se astfel planul zilnic de transport?

Art. 22 din Normele metodologice amintite prevăd: „dacă un expeditor renunță în scris la o parte, sau la toate mărfurile programate, înainte de introducerea vagoanelor la încărcare, sau renunță în scris sau tacit, după introducerea vagoanelor la încărcare, acestea se vor anula din programare, întocmindu-se notă de penalități în ziua respectivă”, iar art. 7(13) din T.L.M. precizează durata ținerii vagoanelor goale la dispoziția beneficiarilor astfel: „vagoanele goale puse la încărcare se țin la dispoziția beneficiarilor până la expirarea termenului de încărcare tarifar. Dacă încărcarea nu s-a început până la expirarea termenului de încărcare, se consideră că vagoanele puse la dispoziție au fost refuzate tacit”.

Condițiile de aplicare. La acest punct din T.L.M. adaugă: „Pentru refuzul încărcării vagoanelor, pe lângă locația tarifară, calculată pentru tot timpul cât vagoanele au stat la dispoziția predătorului, se percepe și penalitățile prevăzute de instrucția pentru planificarea operativă a transporturilor”.

Pe baza acestor dispoziții legale, Arbitrajul de Stat a decis în reabilitare, ex. Dec. PAS nr. 946/31 III 1978 și Dec. PAS nr. 1953/31 VII 1978, că în astfel de situații nu se datorează penalități.

Cantitatea de marfă refuzată la transport de expeditor, pentru care datorează penalități, urmează să fie sta-

bilită în raport de cantitățile programate zilnic și de cantitățile efectiv încărcate și expediate în zilele respective.

Arbitrajul a motivat: „nu se pot anula vagoanele, considerându-se refuzate tacit ori de câte ori termenul de încărcare este depășit, pentru a fi, de fiecare dată puse iar la dispoziție, deoarece dacă s-ar proceda în acest mod, s-ar ajunge să se anuleze în aceeași zi, de mai multe ori aceeași cantitate de marfă și să se încaseze penalități, deși transportul s-a executat potrivit planului”.

2. Relativ la restanțe, Arbitrajul de Stat, prin aceeași Decizie 1953/1978, a hotărât că întrucât art. 15 din Normele metodologice prevede că la eșalonarea pe decade a cantității de mărfuri din programele lunare definitive, se va ține seama de cantitățile nepredate în luna anterioară, care pot fi reeșalonate în funcție de capacitățile disponibile ale expeditorului și stației CFR. Pentru stabilirea cantității refuzate la încărcare, cantitatea încărcată zilnic trebuie raportată la cantitatea programată pe zile la eșalonarea decadală a transportului, care poate cuprinde și

### Jurisdicții

## Prescripția dreptului la acțiune în domeniul ambalajelor

Pretențiile rezultând din neindeplinirea obligației de restituire a ambalajelor sînt supuse, și ele prevederilor Decretului nr. 167/1958 privitor la prescripția extinctivă.

Astfel, pretențiile la penalități pentru nerestituirea în termen a ambalajelor cad sub incidența termenului de prescripție de 6 luni prevăzut de art. 4 lit. b din decretul menționat.

Acest termen curge în raport cu fiecare zi de întîrziere față de data cînd ambalajele trebuiau restituite. Așa cum s-a precizat prin Decizia primului arbitru de stat nr. 1265/1978, penalitățile curg pînă la îndeplinirea obligației de restituire a ambalajelor ori pînă cînd survine imposibilitatea restituirii sau cel mai tîrziu pînă la îndeplinirea termenului de a cere restituirea în natură a ambalajelor.

restanțele în măsura în care titularul planului de transport acceptă sau solicită, dar în nici un caz cantitățile zilnice cumulate unilateral de stația de Cale ferată cu restanțele din zilele anterioare.

3. În caz de forță majoră, ex. ploa torențiale, se plătesc pentru anularea planului de transport penalități?

Arbitrajul de Stat, ex. Dec. PAS nr. 1833/30 VI 1978, a hotărît că nu se plătesc nici locații, nici penalități pentru anularea planului.

4. În cazul cînd calea ferată nu a primit pentru programarea lunară la transport a unor mărfuri neprevăzute în relații de transport optimizate, se plătesc penalități pentru anularea din plan a vagoanelor?

Art. 9 din Normele metodologice prevede că în cazul în care expeditorul nu cuprinde în programul lunar întreaga cantitate de marfă eșalonată în anexa 1 la contract pentru luna respectivă, diferența se anulează în ziua prezentării programului lunar, întocmindu-se notă de penalități.

În situația în care se scot din programul lunar relațiile de transport ce se constată a nu se încadra în programul de optimizare, nu se prevede însă plata de penalizări de către expeditor.

Față de aceste prevederi legale, Arbitrajul de Stat, prin Dec. PAS nr. 1837/30 VI 1978, a hotărît că nu se plătesc penalități pentru anularea din plan a vagoanelor, în aceste situații.

Lucian THEODORU

Într-adevăr, dreptul la penalități avînd un caracter accesoriu față de a obține restituirea ambalajelor, odată cu prescrierea acestui din urmă drept este prescris și dreptul la acțiune privind penalitățile.

Precizarea că dreptul la penalități se naște zi de zi, pînă la îndeplinirea obligației de restituire a ambalajelor, determină consecințe importante în ce privește prescrierea dreptului la acțiune.

Astfel, penalitățile nu se socotesc integral prescrise pe motiv că, la data introducerii acțiunii, au trecut mai mult de 6 luni de la scadența termenului de restituire a ambalajelor. Pentru fiecare zi de întîrziere se naște un drept distinct la penalități care se vor stinge printr-un termen de pres-

cripție ce începe să curgă în mod corespunzător.

De pildă, în cazul unui termen de restituire scadent la 15 ianuarie 1978, acțiunea introdusă la 15 septembrie 1978 nu poate fi considerată prescrisă decît în parte. Astfel, conform art. 4 lit. b din decretul citat, se consideră prescrise penalitățile aferente perioadei 16 ianuarie 1978 — 16 martie 1978. Pentru penalitățile aferente perioadei ulterioare, dreptul la acțiune s-a născut în lăuntru termenului de prescripție de 6 luni, raportat la data introducerii acțiunii.

În cazul ambalajelor care circulă în sistem de vînzare — cumpărare, sînt aplicabile regulile de prescripție specifice domeniului furnizării produselor. Astfel, contravaloarea ambalajelor livrate se poate obține în cadrul termenului general de prescripție (18 luni) aplicabil în raporturile dintre unitățile socialiste, potrivit art. 3 din Decretul nr. 167/1958.

Pretențiile derivînd din constatarea unor lipsuri cantitative sau calitative la ambalajele livrate se prescriu în termenul de 6 luni prevăzut de art. 4 lit. a din același decret.

În practică, s-a pus problema mo-

mentului începerii curgerii acestui termen în situația cînd decontarea prețului ambalajelor are loc la o dată ulterioară constatării calității necorespunzătoare a ambalajelor livrate.

Astfel, cum s-a reținut și prin Decizia primului arbitru de stat nr. 1237/1978, momentul începerii curgerii termenului de prescripție este — și în acest caz — cel prevăzut de art. 10 din Decretul nr. 167/1958, adică data preluării efective a ambalajelor de către unitatea beneficiară.

„Prescripția dreptului la acțiune — se arată în decizie — nu poate decît să înceapă a curge de la data decontării prețului, deoarece astfel s-ar încălca prevederile textului legal amintit (art. 10 din Decretul nr. 167/1958).

Faptul că suma a fost totuși decontată la o dată ulterioară preluării produselor ar putea constitui o împrejurare de natură a justifica repunerea în termen dacă decontarea se făcea după expirarea termenului de prescripție, ceea ce însă nu mai este cazul în speță”.

Prin cele de mai sus, am răspuns mai multor întrebări adresate de către cititori.

I. ICZKOVITS

## întrebări — răspunsuri

● **HORIA LUPȘOR, București** — Pentru a ocupa funcția de contabil șef la un institut de cercetări de gr. II se cer aceleași condiții cu cele prevăzute pentru unitățile economice de grad similar, respectiv studii economice superioare și 9 ani vechime în specialitate. Această vechime poate fi redusă cu doi ani în condițiile prevăzute de art. 63 din Legea nr. 12/1971.

Pentru a ocupa funcția de contabil șef secție, fiind absolvent al învățămîntului superior economic, este necesară o vechime minimă în specialitate de cel puțin 5 ani. Personalul care ocupă temporar, în condițiile prevăzute de art. 74 din Legea nr. 57/1974, o funcție de conducere temporar vacantă, are drepturile prevăzute de legea sus-menționată. Avînd vechimea în specialitate necesară, puteți ocupa temporar funcția sus-menționată.

● **GHEORGHE VLĂDESCU, Brăila** — Condițiile de studii și vechime în specialitate pentru funcția de contabil șef depozit sînt aceleași cu cele prevăzute pentru funcția de contabil șef secție de producție. Potrivit normelor unitare de structură elaborate pe baza Decretului nr. 162/1973, depozitul I se asimilează cu serviciul, iar depozitul II cu biroul.

● **ILEANA POPI, Călărași** — Fiind absolventă a școlii liceale de arhitectură, construcții și sistematizare, ați fost repartizată la un institut de proiectare și în mod greșit, în loc să fiți încadrată ca proiectant, ați ocupat funcția de calculator devize. Dacă ați lucrat timp de un an în această func-

ție, atunci cînd veți fi încadrată, conform reglementării în vigoare, ca proiectantă, veți fi încadrată la nivelul de bază al retribuției prevăzute pentru această funcție, nefiind vorba, în cazul funcțiilor medii, de un stagiu.

Concediul fără plată nu se ia în considerare la stabilirea vechimii în muncă și se acordă în condițiile prevăzute de art. 127 din Codul Muncii. Primul concediu de odihnă se acordă numai după 11 luni de activitate neîntreruptă.

● **NICOLAE STOIAN, Galați** — Din scrisoarea dv. rezultă că sînteți absolvent al Școlii medii tehnice de comerț și aveți o vechime în funcții medii economice de peste 10 ani, astfel că îndepliniți condițiile prevăzute de reglementările în vigoare pentru a ocupa o funcție de contabil șef secție. Aceste condiții au fost prevăzute în indicatorul de studii și stagiu transmis — la timpul său — de Ministerul Muncii, în aplicarea prevederilor H.C.M. nr. 914/1968, respectiv a noului sistem de retribuție. Legea nr. 12/1971 a prevăzut menținerea acestei reglementări pînă la aprobarea de către Consiliul de Miniștri a unui nou indicator (pentru funcțiile care nu se găsesc în anexele la lege). Această hotărîre n-a fost aprobată pînă în prezent și nici Legea nr. 57/1974 nu prevede noi condiții de studii pentru funcția de contabil șef secție. Dacă, după primirea acestor precizări, mai aveți unele dificultăți, adresați-vă Ministerului Construcțiilor Industriale.

● **TRUSTUL S.M.A., Gorj** — Art. 71 (4) din Legea nr. 57/1974 prevede acordarea unei retribuții tarifare majorate, în locul plății pentru orele suplimentare prestate de anumite categorii de personal, prevăzute expres în Anexa nr. 5 la H.C.M. nr. 69/1975. Această retribuție tarifară majorată se ia în considerare, ca atare, la stabilirea pensiei și indemnizației de asigurări sociale, la acordarea alocației de stat pentru copii și la reținerea contribuției de 2% pentru pensia suplimentară. Ținînd seama că înainte de aplicarea Legii nr. 57/1974, indemnizația pentru muncă nenormată nu se lua în considerare la calcularea sporului pentru vechime neîntreruptă în aceeași unitate, s-a stabilit că nici în aplicarea art. 71 (4) din Legea nr. 57/1974 nu este cazul ca majorarea retribuției tarifare să se ia în considerare, sporul calculîndu-se la retribuția tarifară convenită pentru regimul normal de lucru. De asemenea, s-a considerat că în aplicarea art. 64 din Legea nr. 3/1977 contribuția de 2% pentru pensia suplimentară se reține și în perioadele cînd, potrivit art. 71 din Legea nr. 27/1966, această contribuție nu se reține.

● **IONEL AGHINEI, Iași** — Potrivit art. 16 din Decretul nr. 246/1977 beneficiarii de alocație de stat pentru copii care au primit acest drept necuvenit, răspund numai pentru sumele primite în ultimele 12 luni. Pentru sumele primite peste această durată se aplică prevederile art. 108 din Codul Muncii — fiind răspunzător, în limitele prevăzute de această dispoziție, personalul vinovat de plata drepturilor necuvenite.

● **MIHAI VASS, Deva** — În ipoteza în care nu întocmiți acte de primire-predare a mărfurilor pe care le transportați, nu îndepliniți condițiile prevăzute de pct. 2 din cap. V al Anexei IV la Legea nr. 57/1974, pentru a primi o retribuție suplimentară pentru activitatea pe care susțineți că o desfășurați, separat de aceea de conducător auto.

● **NICOLAE RĂDUCA, București** — Funcția de impegat de mișcare este o funcție operativă, specifică pentru activitatea de transporturi, astfel că nu se încadrează în prevederile art. 70 din Legea nr. 57/1974, care se referă exclusiv la muncitorii care conduc o formație de lucru (șefii de echipă, de brigăzi etc.). În consecință, n-aveți dreptul la indemnizația de conducere prevăzută de dispoziția legală sus-menționată.

● **ELEKES COLOMAN, Odorheu Secuiesc** — Înainte de absolvirea învățămîntului mediu economic ați lucrat, în cadrul I.F.E.T., pe o funcție operativă. Această perioadă nu se poate lua în considerare la promovarea în funcția de contabil principal, pentru care se cere o vechime în funcții economice medii de cel puțin 5 ani.

**oferte**  
DE PRODUSE  
DIN STOC

capacitati de  
productie  
produse noi

1

INTREPRINDEREA  
DE ȚIGARETE  
TIMIȘOARA

2

FABRICA DE UTILAJE  
PIESE DE SCHIMB  
ȘI TRANSPORTURI  
BUCUREȘTI  
Str. Veseliei nr. 5, sector 6  
Telefon : 23.28.10 ; 23.13.01



- 04-52 Curele trapezoidale  
18 × 8 × 2360 buc. 3
- Idem 54 Idem 13 × 8 × 3150  
buc. 1
- Idem 65 Idem 17 × 11 × 950  
buc. 124
- Idem 66 Idem 17 × 11 × 950  
buc. 39
- 04-2 P. poliz. 40 × 22 × 9  
buc. 8
- Idem 6 Idem 47 × 23 × 20  
buc. 100
- Idem 9 Idem 67 × 12 × 8  
buc. 80
- Idem 15 Idem 80 × 10 × 13  
buc. 22
- Idem 20 Idem 250 × 30 × 30  
buc. 14
- Idem 21 Idem 250 × 30 × 30  
buc. 4
- Idem 24 Idem 300 × 30 × 30  
buc. 12
- Idem 25 Idem 300 × 30 × 30  
buc. 3
- Idem 26 Idem 300 buc. 1
- 04-464 Bandă oțel arc 100 × 0,15  
kg. 73
- Idem 484 Idem lam. la cald  
kg. 500

- Idem 501 Sîrmă bobinaj Ø 1,5 mm  
kg. 11
- Idem 506 Idem Ø 0,95 mm kg. 10
- Idem 509 Idem Ø 1,2 mm kg. 5
- Idem 516 Idem Ø 0,15 mm kg. 15
- Idem 518 Idem Ø 0,9 mm kg. 5
- Idem 550
- Piese curative PC-PVC 110 buc. 3
- 577 Prefiltru mască praf buc. 20
- 578 Mască praf buc. 20
- 686 Cremaliere aplicate pe geam  
buc. 26
- 694 Sîrmă parchet buc. 10
- 696 Cablu M.C.M. 3 × 1,5 ml. 100
- 697 Idem 2 × 2,5 ml. 200
- 698 Idem 2 × 1,5 ml. 100
- 03-717 Pinză circular Ø 100  
buc. 2
- 718 Șurub 7 × 90 buc. 47
- 399 588.711 buc. 2
- 400 Rulment 588.911 buc. 2
- 401 Idem 11.204 buc. 8
- 402 Idem 11.207 buc. 2
- 403 Idem 11.305 buc. 2
- 404 Idem 11.505 buc. 3
- 408 Idem 7.206 buc. 4
- 410 Idem K 35 buc. 6

- 411 Idem M 409 buc. 1
- 412 Idem SKE 35(90 × 40 × 23)  
buc. 6
- 413 Idem K (35 × 40 × 18)  
buc. 4
- 414 buc. 5316 (17 × 80 × 69)  
buc. 1
- 415 Idem 535 buc. 3
- 416 buc. 215 (75 × 130 × 25)  
buc. 43
- 417 Idem 706 buc. 15
- 418 Idem 10
- 27 Rulment 1300 buc. 6
- 30 Idem 1306 buc. 1
- 49 Idem 2213 buc. 2
- 106 Idem 6010 buc. 6
- 107 Idem 6011 buc. 1
- 149 Idem 6211 buc. 2
- 150 Idem 6212 buc. 8
- 156 Idem 6210 buc. 5
- 239 Idem NK 65/35 buc. 10
- 243 Idem 942/30 buc. 2
- 294 Idem NU 209 buc. 8
- 296 Idem 219 buc. 3
- 298 Idem 308 buc. 10
- 300 Idem 309 buc. 5
- 302 Idem 1005 buc. 14

**oferte**  
DE PRODUSE  
DIN STOC

# capacitati de producție produse noi

1

**INTREPRINDEREA  
DE UTILAJE  
ALBA-IULIA**  
Str. Clujului nr. 6  
Telefon : 11007 ; 12962 ; 13781

2

**FABRICA DE UTILAJE  
PIESE DE SCHIMB  
ȘI TRANSPORTURI  
BUCUREȘTI**  
Str. Veseliei nr. 5, sector 6  
Telefon : 23.28.10 ; 23.13.01

## PRODUSE DIN METAL



### Țevi de alamă

- $\varnothing 6 \times 1,5$  Am63 = 150 kg.
- $8 \times 1$  mm Am63 = 300 kg.
- $15 \times 2$  mm Am63 = 500 kg.
- $18 \times 2$  mm Am63 = 300 kg
- $25 \times 2$  mm Am63 = 200 kg
- $25 \times 2,5$  mm Am63 = 300 kg
- $42 \times 2$  mm Am63 = 127 kg
- $100 \times 10$  mm Am63 = 272 kg

### Țevi din aluminiu

- $\varnothing 50 \times 3$  mm = 632 kg.
- $50 \times 4$  = 305 kg
- $60 \times 5$  = 595 kg
- $65 \times 5$  = 104 kg
- $90 \times 5$  = 187 kg

### Tabla oțel arc

- 0,5 mm W5028 = 250 kg.
- 1 mm W5028 = 400 kg.
- 8 mm W5028 = 764 kg.
- 10 mm W8159 = 480 kg.

### Sirmă de sudură

- S10X  $\varnothing 4$  mm = 1300 kg.

### Electrozi de sudură

- E1 38A  $\varnothing 3,25$  mm = 450 kg.
- E1 42A  $\varnothing 3,25$  = 1000 kg
- E1 42A  $\varnothing 4$  = 1000 kg
- E1 42A  $\varnothing 5$  = 1200 kg

(denumirea și adresa unității) <sup>1</sup>

DATA . . . . .

Nr. . . . .

Către,

„REVISTA ECONOMICĂ”-București

Calea Dorobanților nr. 11-25 - cod 7139

În baza ofertei dv. nr. 1500/1978 dorim să încheiem următoarele abonamente :

— „Revista economică” . . . . . lei <sup>2</sup> = . . . . .

De asemenea, în calitate de abonați ai revistei, vă rugăm ca la apariția cărților pe care le editați să ne expediați numărul de exemplare înscris în dreptul fiecărei lucrări ;

— Legislația autoconducerii unităților economice (2 vol.) . . . . . X 40 lei = . . . . .

— Plățile comerciale - Cambia, funcții în comerțul internațional . . . . . X 20 lei = . . . . .

— Decizii optime și evidența autogestunii prin calculatoare Felix FC 16, FC-64 . . . . . X 20 lei = . . . . .

Total =

Facem precizarea că acceptăm plata prin dispoziție de încasare, din contul nostru nr. . . . . deschis la . . . . . (sau : v-am expediat suma cu mandatul poștal din ziua de . . . . .)

Director,

Contabil șef,

<sup>1</sup> Abonații persoane fizice vor trece numele și adresa la care doresc să primească abonamentul.

<sup>2</sup> La prețul unui abonament se va trece 260 lei de către organizațiile socialiste și 130 lei de către persoanele fizice încadrate în orice formă de învățământ.

## Inele de siguranță

- Arbore  $\varnothing$  50 mm = 5 000 buc.
- Alezaj  $\varnothing$  52 mm = 20.000 buc.

## Aparatură electrică

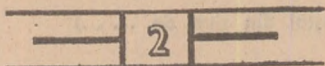
- Balasturi LFA tip BIA — 20 W = 90 buc.
- Idem 65W = 250 buc.
- Idem LFR—BRB 40 W = 155 buc.
- Întrerupător ISOL 250 cod. 4130 = 13 buc.
- Limitatori de cursă cod 6090 = 100 buc.
- Idem cod 6100 = 70 buc.
- Idem cod 4460 = 20 buc.
- Idem cod 6110 = 127 buc.
- Idem cod 2111K = 50 buc.
- Rezistențe în tub P = 1500 W 220 v = 70 buc.
- Idem P = 1500 W 220 v = 40 buc
- Idem P = 1000 W 220v = 247 = 70 buc.
- Ampermetru 0—5A Aex. = 70 buc.

## Reductoare de turații

- 2H 1130—40/1 = 2 buc.
- 3H610—140/1 = 2 buc.
- 3H 1530—45/1 = 3 buc.
- 2 CH 650—28/1 = 5 buc.
- 3 CH 1470—50/4 = 2 buc.
- 3CH 1020—22,4/1 = 1 buc.

## Motoare electrice

- 3 kw $\times$ 3 000 r/m 2/3 flanșă = 40 buc.
- 5,5 $\times$ 3 000 2/3 flanșă = 8 buc.
- 75 $\times$ 1 000 2/3 talpă = 1 buc
- 75 $\times$ 1500 2/3 talpă = 1 buc.
- MIB2 315kw $\times$ 500r-6kw = 1 buc.
- Instalație de pornire TSA 3 = 1 buc.



- Motor electric ASI cu talpă IP.54 220/380 V 15kw $\times$ 3000 turații/min. buc. 1
- Idem 1,5kw $\times$ 3000 turații/minut buc. 1

- Idem 0,3 kw $\times$ 1500 turații/minut buc. 2
- Idem 55 kw $\times$ 1500 turații/minut buc. 1
- Motor electric cu 2 turații 0,75/1,3—750/1500 buc. 9
- Idem 0,45/0,8—750/1500 buc. 3
- Reductor de viteză tip Orăștie RSO—2—1/15 buc. 3
- Idem RSO.3—1/25 buc. 1
- Idem RSO.3—1/25 buc. 1
- Reductor viteză tip Neptun 2H 285—20—0 buc. 16
- Idem 2 CH—235—4—28 buc. 14
- Lac incolor kg. 153
- Cuie albe tapițerie 1,5 $\times$ 14 mm kg. 99
- Ținte albe 10 mm kg. 42
- Idem 1,4 $\times$ 16 mm kg. 84
- Idem 1,4 $\times$ 25 mm kg. 150
- Cule albastre 1,4 $\times$ 15 kg. 328
- Idem 1,6 $\times$ 15 mm kg. 490
- Rulmenți Sr. 1210 buc. 70
- Idem Sr. 51208 buc. 14
- Idem Sr. 6008 buc. 8
- Idem Sr. 3208 buc. 5
- Idem Sr. 1317 buc. 2
- Idem Sr. 1319 buc. 2
- Idem Sr. 7815 buc. 5
- Idem 6311 buc. 3
- Idem Sr. 10 buc. 4
- Idem Sr. 1215 buc. 1
- Idem Sr. 1302 buc. 2
- Idem Sr. 52208 buc. 14
- Idem Sr. 2217 buc. 5
- Idem Sr. 704904 buc. 9
- Idem Sr. E.11 buc. 6
- Idem Sr. E.15 buc. 1
- Idem Sr. 1218 buc. 4
- Idem Sr. 51411 buc. 2
- Idem Sr. 6224 buc. 1
- Idem Sr. 61202 buc. 3
- Idem Sr. 30215 buc. 1
- Idem Sr. 52215 buc. 15
- Idem Sr. WUL. 80 buc. 1
- Idem Sr. 32208 buc. 7
- Bușii pentru rulmenți H.317 buc. 237
- Idem H.313 buc. 70
- Idem H.2317 buc. 2

## SUB TIPAR!

### RELAȚII ECONOMICE INTERNAȚIONALE, Vol. IV

## CONTRACTUL COMERCIAL DE VÎNZARE INTERNAȚIONALĂ

- Convenții ● drept român
- uzanțe ● clauze
- practică arbitrală ●

#### DIN CUPRINS :

- Conceptul de contract comercial de vânzare internațională
- Formarea contractului.
- Obiectul prestațiunii vânzătorului : marfa
- Obiectul prestațiunii cumpărătorului : prețul
- Condiții de livrare
- Garanții — reclamații — exonerare — arbitraj
- Contract economic de livrări pentru export — interferențe cu contractul comercial de vânzare internațională.

- Derularea contractelor.

#### STRUCTURA FIECĂRUI CAPITOL :

1. — convenții internaționale — texte selective
2. — drept român — art. din Codul civil, Codul comercial și din legi speciale (nr. 1/1971 etc.).
3. uzanțe uniforme internaționale
4. — comentarii — scurte precizări și sinteze
5. — clauze — studiu comparativ al contractelor model și a contractelor încheiate de întreprinderile române de comerț exterior
6. — practică arbitrală comercială internațională