

MINISTERUL EDUCAȚIEI, CULTURII ȘI CERCETĂRII AL REPUBLICII MOLDOVA  
UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA  
FACULTATEA ȘTIINȚE ECONOMICE  
DEPARTAMENTUL ADMINISTRAREA AFACERILOR

**RAPORT**  
**privind efectuarea practicii de specialitate II**  
**UNISPOM FSU SRL**

**Autor**

**Prenumele, numele**

studnt, anul III, grupa BA\_\_\_\_  
specialitatea Business și Adminisrare

**Conducătorul practicii:**

**Numele, prenumele**

Titlurile științifice și didactice

**Chișinău, 2021**

## CUPRINS

<b>CAPITOLUL I. DESCRIEREA ÎNTREPRINDERII UNISPOM FSU SRL .....</b>	<b>3</b>
<b>CAPITOLUL II. ANALIZA ECONOMICO-FINANCIARĂ A ÎNTREPRINDERII .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPITOLUL III. ANALIZA MANAGEMENTULUI ÎNTREPRINDERII .....</b>	<b>21</b>
<b>CAPITOLUL IV. PROPUNERI PRIVIND EFICIENTIZAREA FIRMEI .....</b>	<b>22</b>

## CAPITOLUL I. DESCRIEREA ÎNTREPRINDERII UNISPOM FSU SRL

**UNISPOM FSU SRL** este o companie familială privată, înființată în anul 2013 ca reprezentant și distribuitor autorizat a semințelor de porumb produse de firma WOODSTOCK KFT, Ungaria, producător și exportator cu reputație a semințelor de porumb pe plan european și a țărilor CSI. Fondatorii sunt de părere că acest tip de afacere este cea mai bună soluție pentru a obține succes pe termen mediu și lung.

Compania dorește să devină compania leader în segmentul serviciilor în domeniu agricol și să ne păstrăm statutul de companie privată oferind calitatea și o prestație înaltă în întreaga cultură noastră de afacere.

**Viziunea companiei** este de a oferi semințe și servicii în constantă evoluție, continuând în același timp tradițiile moștenite prin generații. În acest scop, depun eforturi maxime astfel încât toată gama de semințe pe care le propun partenerilor lor să fie de cea mai înaltă calitate, sănătoase, curate și cu cel mai înalt indice de germinație. Se propune dezvoltarea unei relații strânse, viabile și individuale cu furnizorii, clienții și alți parteneri din lanțul de aprovizionare a companiei.

**Valorile care stau la baza familiei, constau în faptul că** specificul familial al companiei se remarcă și în relațiile organizației cu partenerii care se bucură de sinceritate, punctualitate, constanță și disponibilitatea de a interveni în orice moment cu o consultanță profesională, un parteneriat mutual benefic și de lungă durată. Onestitatea, devotarea și integritatea echipei sunt factorii cheie în afacerea lor.

Compania are planuri în perspectivă de a lucra în strânsă cooperare cu parteneri internaționali și autohtoni pentru a cunoaște solicitările actuale și tendințele noi într-o piață în continuă schimbare. O atenție deosebită se acordă hibridilor și produselor noi și inovative care vor ajuta producătorii să obțină cele mai înalte și calitative recolte.

La baza fondării UNISPOM FSU SRL a stat conceptul creării unei companii familiale private avantajele căreia sunt incontestabile comparativ cu alte forme de societăți comerciale.

**Perceperea științifică și modernă.** Pentru companie, livrarea către fermieri a materialului semincer a noilor hibridi și soiuri din culturile agricole (culturi de câmp și legumicole) de cea mai înaltă calitate este o provocare pe care aceștia și-o asumă cu toată responsabilitatea. Din aceste considerente, compania este într-o relație puternică cu originatorii și menținătorii hibridilor/soiurilor, având acces la loturile autorilor unde sunt efectuate testele DUS și VCU, anticipând hibridii și soiurile care vor fi actuali în 3-5 ani. În rezultatul acestor teste, hibridii și soiurile care demonstrează calități interesante pentru fermieri, sunt testate inițial în condiții de

producere, iar ulterior, în cazul în care valorile agronomice sunt confirmate, sunt propuse autorităților desemnate pentru testare și omologare cu scopul includerii în Catalogul soiurilor de plante al Republicii Moldova.

UNISPOM FSU SRL a ales vectorul ecologic, între știință și natură și tinde să extindă sortimentul de hibrizi/soiuri și de alte produse organice prin combinarea aplicării rezultatelor tehnologiilor moderne și menținerea unui echilibru cu natura.

### **Sortiment larg de produse.**

**Compania evaluează** în mod real situația actuală în agricultura țării și sunt conștienți că la acest moment există puține gospodării care se specializează pe creșterea unui singur produs, propunându-și astfel ca în cel mai scurt timp să completeze sortimentul cu noi hibrizi și soiuri performante din cele mai solicitate și rentabile culturi de câmp (porumb, soia, floarea-soarelui, sorg, grâu de toamnă, orz de primăvară, etc.) și legumicole (tomate, ardei, porumb zaharat, varză albă, castraveți, etc.).

Pe lângă material semincer propus, printre alte produse pe care UNISPOM FSU SRL în exclusivitate le propune producătorilor agricoli se numără: inoculant natural pentru soia, fertilizanți organici, plante horticole (în special aronia), dar și utilaje agricole pentru lucrarea solului.

Compania se angajează să îmbunătățească continuu toate aspectele companiei și speră să satisfacă cerințele clienților companiei prin intermediul produselor livrate în comun cu partenerii organizației și prin serviciul de consultanță pentru clienți.

### **Abordare individuală pentru fiecare client.**

Fiecare regiune are condiții agro-climatice specifice, iar datorită experienței vaste acumulate, UNISPOM FSU SRL testează mulți hibrizi și soiuri a culturilor agricole în diverse zone ecologice și diverse locații, astfel încât fiecare client să se bucure de atenție individuală în implementarea cu succes a proiectelor lor agricole.

Oricare sunt solicitările clienților, cu privire la furnizarea materialului semincer, oferirea sfaturilor agronomice sau consultarea pentru tehnologie de producție specifică pentru culturi pe care UNISPOM FSU SRL le propune pentru cultivare, garantând producătorilor succesul unei recolte mari.

### **Responsabilitatea socială a companiei.**

UNISPOM FSU SRL nu susține promovarea organismelor genetic modificate. Compania se obligă să atingă scopurile comerciale propuse printr-o manieră socială responsabilă, utilizând practicile etice de parteneriat și concurență, acordând o atenție sporită protecției mediului înconjurător.

Compania, de asemenea este predispusă pentru parteneriat cu instituțiile de învățământ pentru promovarea cultivării și consumului a produselor organice.

UNISPOM FSU SRL a fost înregistrată la Camera Înregistrării de Stat la data de 02.12.2013, conform Extrasului din Registrul de stat al persoanelor juridice, cu numărul de identificare de stat 1013600037250. Conform acestui act, printre obiectele principale de activitate se numără:

- comerțul cu ridicata al cerealelor, semințelor și furajelor pentru animale;
- comerțul cu amănuntul cu flori, plante, semințe și îngrășăminte;
- cultura plantelor cerealiere, tehnice și a plantelor furajere;
- cultura legumelor și a semințelor;
- cultura pomușoarelor, fructelor, nucilor și altor culturi fructifere;
- importul și depozitarea, comercializarea produselor de uz fitosanitar și a fertilizanților;
- cercetare și dezvoltare în științe fizice și naturale;
- activități de testări și analize tehnice.

În conformitate cu Statutul Societății, societatea are statut de persoană juridică de drept privat, cu scop lucrativ (comercial) și are un patrimoniu distinct, cu care răspunde pentru obligațiile sale.

Capitalul social al societății este constituit din aporturile asociaților și este în valoare de 5400 lei (100%).

Societatea are o structură internă, care presupune existența unui organ suprem de deliberare decizie, a unui organ executiv și a unui organ de control, după cum urmează:

1. Adunarea generală (decizia asociatului unic);
2. Administratorul (organul executiv);
3. Cenzorul (organ de control).

În cadrul UNISPOM FSU SRL, este adoptat Regulamentul intern al companiei, care este respectat de toți angajații societății.

Conform acestui act juridic, una din obligațiile de bază ale salariaților este respectarea disciplinei muncii. Disciplina de muncă se asigură în unitate prin crearea de către angajator a condițiilor economice, sociale, juridice și organizatorice necesare prestării unei munci de înaltă productivitate, prin formarea unei atitudini conștiente față de muncă, prin aplicarea de stimulări și recompense pentru munca conștiincioasă, precum și de sancțiuni în caz de comitere a unor abateri disciplinare.

Regulamentul intern al companiei este elaborat în conformitate cu articolele 198-199 din Codul Muncii al RM și are ca scop contribuirea la întărirea disciplinării muncii, folosirea rațională și eficientă a timpului de muncă, creșterea productivității și eficienței muncii la întreprindere.

Angajarea în cadrul companiei se face prin încheierea unui contract individual de muncă. Refuzul neântemeiat de angajare este interzis. Astfel, se interzice orice limitare, directă sau indirectă în drepturi ori stabilirea unor avantaje, la încheierea contractului individual de muncă în dependență de sex, rasă, etnie, religie, domiciliu, opțiune politică sau origine socială. De obicei, în scopul verificării aptitudinilor profesionale ale salariatului, la încheierea contractului individual de muncă acestuia i se poate stabili o perioadă de probă de cel mult 3 luni, iar în cazul persoanelor cu funcții de conducere de cel mult 6 luni.

Compania deține și un depozit pentru comercializarea produselor de uz fitosanitar și a fertilizanților, care întrunește condițiile stabilite de legislație și validează funcționarea acestui depozit specializat. Depozitul deține autorizație sanitară de funcționare, eliberat de către ANSP. De asemenea, UNISPOM FSU SRL, deține Certificat de înregistrare pentru producerea și/ sau prelucrarea și/ sau comercializarea semințelor, de tipul: cereale, leguminoase pentru boabe, plante oleaginoase, aromatice și medicinale, furajere, și specii legumicole. Certificatul a fost eliberat de către ANSA, în 2019.

UNISPOM FSU SRL cooperează cu 6 parteneri de bază, prin intermediul cărora oferă produse de calitate consumatorilor. Partenerii companiei sunt:

1. HUNGARO Kft din Ungaria, în colaborare cu Woodstock Kft, din Rusia, furnizează semințe de porumb, floarea soarelui, rapiță, mazăre, toamnă și semințe de cereale de primăvară;
2. BUSA, se ocupă de producția, dezvoltarea și comercializarea utilajelor agricole, iar produsele companiei acoperă o gamă largă de utilaje, de la cultivatoare, discuri, prășitoare, până la tăvăluguri;
3. SAATBAU LINZ, Austria dezvoltă, produc și vând sortimente mari de semințe de porumb, cereale, ulei și proteine pentru fermierii europeni;
4. 4AGRO SRL, România, distribuie semințe, pesticide, fertilizanți și alte produse pentru agricultură;
5. BLUE SEED Ltd operează în domeniul producției de culturi de soia.

Catalogul produselor UNISPOM FSU SRL, include patru categorii de produse: culturi de câmp, culturi legumicole, utilaje agricole și fertilizanți. Din categoria culturilor de câmp, fac parte: porumb, floarea soarelui, sorg, soia, grâu, orz. Din cadrul culturilor legumicol fac parte: tomate, varză, ridiche, vinete, ardei și fasole.

## CAPITOLUL II. ANALIZA ECONOMICO-FINANCIARĂ A ÎNTRINDERII

Întocmirea rapoartelor financiare constituie principala etapă de finalizare a procesului contabil. Rapoartele financiare reprezintă totalitate sistematizată de indicatori ce caracterizează situația patrimonială și financiară, existența și fluxul capitalului propriu și al mijloacelor bănești ale companiei pe o perioadă de gestiune. Scopul rapoartelor financiare îl constituie prezentarea unei informații accesibile investitorilor și creditorilor reali și potențiali: privind situația financiară a întreprinderii indicatorii activității acesteia și fluxul mijloacelor bănești, privind resursele economice și datoriile întreprinderii, componența activelor și a surselor de formare a acestora, precum și modificările lor, fiind necesare unui cerc larg de utilizatori în luarea deciziilor economice.

Scopul rapoartelor financiare îl constituie prezentarea unei informații accesibile unui cerc larg de utilizatori, fiecare din ei având interesul de un anumit gen de informație.

Rapoartele trebuie să cuprindă informații cu privire la:

- activele și pasivele întreprinderii;
- profitul net al întreprinderii;
- fluxul mijloacelor bănești în perioada de gestiune .

Această informație este utilă pentru utilizatorii rapoartelor financiare în aprecierea capacității întreprinderii de a plăti dividende și dobânzi și a achita datoriile în termenele stabilite.

În baza informației rapoartelor financiare se calculează o serie de indicatori de apreciere a structurii patrimoniului și surselor de finanțare, rentabilității economice și financiare, productivității muncii, vitezei de rotație a activelor și datoriilor, lichidității etc., care servesc pentru analiza economico-financiară a întreprinderii. Prin compararea acestor indicatori în dinamică se poate de apreciat cum au evoluat aceștia pe parcursul a câtorva ani, precum și de efectuat previziuni cu privire la evoluția lor în viitor.

Termenii de prezentare a rapoartelor financiare sînt stipulați în art. 38 al Legii Contabilității nr. 113-XVI din 27.04.2007. În general termenul de prezentare a raportului financiar anual este de 90 de zile următoare anului de gestiune.

## Analiza potențialului tehnico-economic

**Tabelul 2.1**

### Analiza mărimii și evoluției patrimoniului întreprinderii pe anii 2018– 2020, lei

Indicatorii	Anii, lei			Ritmul creșterii, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Valoarea totală a activelor	53621075	49323279	46356627	91,98	93,99
Venitul din vânzări	21175286	22966666	26411800	108,46	115,00
Profitul brut	2133246	3565397	6331882	167,13	177,59

**Sursa:**elaborat de autor

**Concluzie:** Potrivit tabelului de mai sus, valoarea profitului brut crește în anul 2019 cu 67,13% și în 2020 cu 77,59%, ceea ce se apreciază pozitiv. De asemenea, venitul din vânzări, înregistrează o creștere cu 8,46% în 2019 și cu 15% în 2020. Negativ se apreciază ritmul creșterii înregistrat de totalul activelor, valoarea cărora scade cu 8,02% în anul 2019 și cu 6,01% în 2020. Cea mai mare valoare a activelor totale este înregistrată în anul 2018, în valoare de 53,6 mln lei. Referitor la venitul din vânzări și la profitul brut, acestea obțin cea mai mare valoare în 2020, respectiv de 26,4 mln lei și 6,3 mln lei.

**Tabelul 2.2**

### Analiza evoluției structurii activelor întreprinderii pe anii 2018 – 2020

(determinarea coerenței gestiunii activelor întreprinderii), lei

Indicatori	2018	Pondere, %	2019	Pondere, %	2020	Pondere, %	Devierea ponderii (%) +/-	
							2019/2018	2020/2019
<b>Active imobilizate inclusiv:</b>								
Imobilizări necorporale	601733	1,12	597344	1,21	539004	1,16	0,09	-0,05
Imobilizări corporale	48151427	89,80	43620057	88,44	39643480	85,52	-1,36	-2,92
Active biologice imobilizate	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Investiții financiare pe termen lung	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Investiții imobiliare	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00



Creanțe și avansuri acordate pe termen lung	562623	1,05	328246	0,67	328246	0,71	-0,38	0,04
Alte active imobilizate	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
<b>Active circulante, inclusiv:</b>	4305292	8,03	4777632	9,69	5845897	12,61	1,66	2,92
Stocuri	1036864	1,93	1322290	2,68	1484692	3,20	0,75	0,52
Creanțe comerciale și calculate	3112644	5,80	3188796	6,47	3755315	8,10	0,66	1,64
Alte creanțe curente	14745	0,03	14577	0,03	16896	0,04	0,00	0,01
Numerar	80056	0,15	160340	0,33	503089	1,09	0,18	0,76
Investiții financiare curente	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Alte active circulante	60983	0,11	91629	0,19	85905	0,19	0,07	0,00
<b>Active totale</b>	<b>53621075</b>	<b>100</b>	<b>49323279</b>	<b>100</b>	<b>46356627</b>	<b>100</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

**Sursa:** elaborat de autor

**Concluzie:** În tabelul de mai sus este prezentată evoluția structurală a activelor companiei UNISPOM FSU SRL. Conform calculelor, cea mai mare pondere în cadrul activelor totale aparțin activelor imobilizate. Astfel, activele imobilizate dețin o cotă de 91,97% în 2018, care scade până la cota de 87,39% în 2020. Diminuarea respectivă a fost cauzată în anul 2019, de diminuarea cotei procentuale a imobilizărilor corporale cu 1,36% și a creanțelor și avansurilor acordate pe termen lung cu 0,38%. În 2020, este în scădere ponderea imobilizărilor necorporale cu 0,05% și a imobilizărilor corporale cu 2,92%. De asemenea, din categoria activelor imobilizate, cea mai mare cotă este deținută de către imobilizările corporale, cu 89,8% în 2018 și 85,52% în 2020. Cea mai mică pondere aparține creanțelor și avansurilor pe termen lung, în 2018 cu 1,05% și în 2020 cu 0,71%. Activele circulante dețin o pondere ce înregistrează tendințe pozitive de creștere în dinamică. Astfel, în 2018 aceste activ dețin cota de 8,03%, în 2019 de 9,69% și în 2020 de 12,61%. În această categorie, creanțele comerciale și calculate obțin cea mai mare pondere, care cresc în dinamică, de la 5,8% în 2018 la 8,1% în 2020. Cote nesemnificative, sub nivelul 0,5% dețin alte creanțe curente, numerarul și alte active circulante.

**Tabelul 2.3****Analiza evoluției indicatorilor privind structura activelor pe anii 2018 – 2020, %**

Indicatori	2018	2019	2020	Abateră absolută, % (+/-)	
				2019/ 2018	2020/2019
Rata activelor circulante (%)=Active circulante/Total active*100	8,03	9,69	12,61	1,66	2,92
Rata activelor imobilizate (%)=Active imobilizate/Total active * 100	91,97	90,31	87,39	-1,66	-2,92
Rata patrimoniului cu destinație de producție (%)=(Mijloace fixe la valoarea contabilă+Stocuri)/ Total active * 100	90,92	90,32	88,41	-0,61	-1,91
Rata compoziției tehnice a activelor(capitalului) (%)=Mijloace fixe la valoarea de bilanț/Active curente * 100	1108,36	904,72	675,66	-203,63	-229,06
Rata stocurilor (%)=Stocuri/Total active * 100	1,93	2,68	3,20	0,75	0,52
Rata activelor perfect lichide(%)=Numerar/Total active * 100	0,15	0,33	1,09	0,18	0,76
Rata creanțelor (%)=Creanțe/Total active * 100	5,83	6,49	8,14	0,66	1,64

**Sursa:** elaborat de autor

**Concluzie:** Conform analizei evoluției indicatorilor privind structura activelor, se observă că rata activelor imobilizate este peste 87% în toți trei cei ani de gestiune analizați. De asemenea, rata patrimoniului cu destinație de producție, este în scădere în dinamică, de la 90,92% în 2018 la 88,41% în 2020. Referitor la rata compoziției tehnice a activelor (capitalului) este cea mai mare în 2018, în valoare de 1108,36%. Rata respectivă este în scădere în dinamică, până la 675,66% în anul 2020. Rata stocurilor crește în dinamică de la 1,93% în anul 2018 la 3,20% în anul 2020. Rata activelor perfect lichide este de 1,09% în 2020. Rata creanțelor înregistrează cea mai mare valoare în 2020.

**Tabelul 2.4**

**Evoluția pasivelor (determinarea coerenței gestiunii activelor întreprinderii) pe anii 2018 – 2019, lei**

Indicatori	2018	Pondere, %	2019	Pondere, %	2020	Pondere, %	Devierea ponderii (%) +/-	
							2019/2018	2020/2019
<b>Capital propriu, inclusiv:</b>	-1933992	-36,07	-5717237	-11,59	-6190059	-13,35	24,48	-1,76
Capital social și suplimentar	14436045	26,92	14436770	29,27	14436770	31,14	2,35	1,87
Rezerve	5551	0,01	5551	0,01	5551	0,01	0,00	0,00
Profit nerepartizat	-4549508	-84,85	-31200387	-63,26	-31200387	-67,31	21,59	-4,05

(pierdere neacoperită)								
Alte elemente de capital propriu	11713562	21,85	11040829	22,38	10367249	22,36	0,54	-0,02
<b>Datorii pe termen lung, inclusiv:</b>	62325814	116,23	44937702	91,11	42162743	90,95	-25,13	-0,16
Datorii financiare pe termen lung	62325814	116,23	44937702	91,11	42162743	90,95	-25,13	-0,16
Alte datorii pe termen lung	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
<b>Datorii curente, inclusiv:</b>	10635186	19,83	10102814	20,48	10383943	22,40	0,65	1,92
Datorii financiare curente	9029818	16,84	8358515	16,95	8168232	17,62	0,11	0,67
Datorii comerciale curente	38677	0,07	39817	0,08	68576	0,15	0,01	0,07
Datorii calculate curente	1548643	2,89	1688389	3,42	2138633	4,61	0,53	1,19
Alte datorii curente	18048	0,03	16093	0,03	8502	0,02	0,00	-0,01
<b>Pasive total</b>	53621075	100	49323279	100	46356627	100	x	X

**Sursa:** elaborat de autor

**Concluzie:** Pasivele totale ale companiei sunt create în cea mai mare parte din datorii pe termen lung. Totuși ponderea acestora scade de la 116,23% în anul 2018 la 90,95% în 2020. Cota datoriilor pe termen lung este foarte mare, dar totuși se apreciază scăderea în dinamică a valorii acestora. Valoarea capitalului propriu este negativă în toți cei trei ani de gestiune analizați. Negativ se apreciază majorarea cotei în dinamică a datoriilor curente, dar valoarea acestora este în diminuare. În cadrul acestor pasive, cea mai mare pondere o au datoriile financiare curente, care crește de la 16,84% în 2018 la 17,62% în 2020. Ponderi nesemnificative dețin datoriile comerciale curente și alte datorii curente.

Tabelul 2.5

**Analiza coeficienților structurii surselor de finanțare a activelor întreprinderii pe anii 2018– 2020**

Indicatori	2018	2019	2020	Abaterea absolută, % (+/-)	
				2019/2018	2020/2019
Coeficientul independenței (autonomiei) financiare = Capital propriu/ Total pasiv	X	x	x	x	x
Coeficientul de atragere a surselor împrumutate=(Datorii pe termen lung+Datorii curente)/ Total pasiv	1,36	1,12	1,13	-0,24	0,02
Coeficientul corelației între sursele împrumutate și sursele proprii=(Datorii pe termen lung+Datorii curente)/Capital propriu	X	x	x	x	x
Solvabilitatea generală=Total pasiv/Total datorii	0,73	0,90	0,88	0,16	-0,01
Rata generală de acoperire a capitalului propriu (%) =Total Pasiv/Capital propriu*100	X	x	x	x	x

**Sursa:** elaborat de autor

**Concluzie:** Coeficientul independenței financiare, coeficientul corelației între sursele împrumutate și sursele proprii și rata generală de acoperire a capitalului propriu nu pot fi calculate, din considerentul că valoarea capitalului propriu este negativă. Coeficientul de atragere a surselor împrumutate înregistrează diminuări în dinamică, de la 36% în 2018 la 13% în 2020. Solvabilitatea generală înregistrează valori între 0,5-1 în toți cei trei ani de gestiune.

**Indicatori ai rezultatelor economico-financiare**

Tabelul 2.6

**Analiza evoluției veniturilor pe anii 2018 – 2020, lei**

Indicatorii	2018	2019	2020	Abaterea absolută, lei (+/-)		Ritmul creșterii, %	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Venituri din vânzări	21175286	22966666	26411800	1791380	3445134	108,46	115,00
Alte venituri din activitatea operațională	62592	444181	847581	381589	403400	709,65	190,82
Venituri din alte activități	926306	1114449	347308	188143	-767141	120,31	31,16
<b>Total venituri</b>	<b>22727584</b>	<b>24525296</b>	<b>27606689</b>	<b>1797712</b>	<b>3081393</b>	<b>107,91</b>	<b>112,56</b>

**Sursa:** elaborat de autor

**Concluzie:** Conform datelor tabelului de mai sus, veniturile totale sunt constituite din venituri din vânzări, alte venituri din activitatea operațională și venituri din alte activități. Se apreciază favorabil creșterea în dinamică a valorii veniturilor cu 1,8 mln lei în 2019 și cu 3,1 mln lei în 2020. Creșterea respectivă a fost generată în anul 2019 de creșterea celor trei tipuri de venituri

în dinamică. Cel mai mare ritm al creșterii este înregistrat de alte venituri din activitatea operațională, care în 2019 cresc cu 609,65%, iar în 2020 cu 90,82%. Veniturile din vânzări se majorează în 2019 cu 8,4% și cu 15% în 2020. Veniturile din alte activități în 2019 cresc cu 20,31%, iar în 2020 însă s-au diminuat cu 68.84% în dinamică.

**Tabelul 2.7**

**Analiza evoluției cheltuielilor întreprinderii pe anii 2018 – 2020, lei**

Indicatorii	2018	2019	2020	Abaterea absolută, (+/-),lei		Ritmul creșterii, %	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Variația stocurilor	0	0	0	0	0	0	0
Costul vânzărilor mărfurilor vândute	393428	319178	217295	-74250	-101883	81,13	68,08
Cheltuieli privind stocurile	1491247	1493310	2009626	2063	516316	100,14	134,58
Cheltuieli cu personalul privind remunerarea muncii	9862635	9510760	10915256	-351875	1404496	96,43	114,77
Cheltuieli de asigurări sociale de stat obligatorii și prime de asigurare obligatorie de asistență medicală	2454194	2406966	2670160	-47228	263194	98,08	110,93
Cheltuieli cu amortizarea și deprecierea activelor imobilizate	3567766	4530555	3895689	962789	-634866	126,99	85,99
Alte cheltuieli	6906727	6329647	7259358	-577080	929711	91,64	114,69
Cheltuieli din alte activități	1141233	0	0	-1141233	0	0,00	0,00
<b>Total cheltuieli</b>	<b>25817230</b>	<b>24590416</b>	<b>26967384</b>	<b>-1226814</b>	<b>2376968</b>	<b>95,25</b>	<b>109,67</b>

**Sursa:** elaborat de autor

**Concluzie:** Din calculele efectuate, se apreciază pozitiv micșorarea în dinamică a valorii activelor cu 1,2 mln lei în 2019. Diminuarea respectivă a fost cauzată de micșorarea în acest an a costului mărfurilor vândute cu 18,87%, cheltuielilor cu personalul privind remunerarea muncii cu

3,57%, cheltuielilor de asigurări de stat obligatorii și prime obligatorii de asistență medicală cu 1,92 și alte cheltuieli cu 8,36%. Negativ se apreciază creșterea în dinamică în acest an a cheltuielilor privind stocurile cu 0,14% și a cheltuielilor cu amortizarea și deprecierea activelor imobilizate cu 26,99%. Cheltuieli privind variația stocurilor nu s-au înregistrat în nici un an de gestiune. Cheltuieli din alte activități s-au înregistrat doar în 2018 în valoare de 1,1 mln lei.

În 2020 cheltuielile totale se majorează cu 9,67%, pe seama majorării vizibile a cheltuielilor privind stocurile cu 34,58%, a cheltuielilor cu personalul privind remunerarea muncii cu 14,77%, cheltuielilor de asigurări de stat obligatorii și prime obligatorii de asistență medicală cu 10,93% și a altor cheltuieli cu 14,69%. Au scăzut în acest an doar costul vânzării mărfurilor vândute cu 31,92% și a cheltuielilor cu amortizarea și deprecierea activelor imobilizate cu 14,01% în dinamică.

**Tabelul 2.8**

**Aprecierea evoluției în dinamică a indicatorilor de profitabilitate  
pe anii 2018 – 2020, lei**

Indicatorii	2018	2019	2020	Abaterea absolută, (+/-), lei		Ritmul creșterii, %	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
1. Profit brut (pierdere brută)	2133246	3565397	6331882	1432151	2766485	167,13	177,59
2. Rezultatul din activitatea operațională	-2874719	-1179569	291997	1695150	1471566	41,03	-24,75
3. Rezultat din alte activități	214927	1114449	347308	899522	-767141	518,52	31,16
4. Profit(pierdere) până la impozitare	-3089646	-65120	639305	3024526	704425	2,11	-981,73
6. Profit net(pierdere netă)	-3089646	-218607	223198	2871039	441805	7,08	-102,10

**Sursa:** elaborat de autor

**Concluzie:** Conform datelor din tabel, profit net se obține doar în anul 2020 în valoare de 223 mii lei, în 2019 și 2018 fiind prezentă o pierdere netă. Totuși se observă că mărimea pierderii nete în 2019 este mai mică ca 2018, iar tendința continuă să evolueze în același ritm, până în 2020 se înregistrează profit. Aceeași situație este și în cazul profitului până la impozitare, care în 2020 este în valoare de 639 mii lei. Obținerea pierdii până la impozitare în primii doi ani de gestiune, este cauzată de obținerea unui rezultat negativ din activitatea operațională. RAO pozitiv se obține doar în 2020, ceea ce și determină obținerea profitului net în acest an. De asemenea, se obține pozitiv rezultatul din alte activități, care își mărește valoarea în 2019 cu 418,52% și în 2020 scade cu 68,84%. Profitul brut se caracterizează favorabil, deoarece atestă majorări în tendință. Astfeș, în 2019, PB se majorează cu 67,13%, iar în 2020 cu 77,59%

**Tabelul 2.9****Aprecierea dinamicii rentabilității veniturilor din vânzări pe anii 2018 – 2020, %**

Indicatorii	Formula de calcul	2018	2019	2020	Abaretea absolută, (+/-)	
					2019/2018	2020/2019
Rentabilitatea venitului din vânzări calculată în baza profitului brut, %	$R_{vv} = PB/VV \times 100\%$	10,07	15,52	23,97	5,45	8,45
Rentabilitatea venitului din vânzări calculată în baza profitului din activitatea operațională, %	$R_{vv} = PAO/VV \times 100\%$	x	x	1,11	x	1,11
Rentabilitatea venitului din vânzări calculată în baza profitului până la impozitare, %	$R_{vv} = PPI/VV \times 100\%$	x	x	2,42	x	2,42
Rentabilitatea venitului din vânzări calculată în baza profitului net (pierderii nete), %	$R_{vv} = PN/VV \times 100\%$	x	x	0,85	x	0,85

$R_{vv}$  – rentabilitatea venitului din vânzări; PB – profit brut; PAO – profit din activitatea operațională; PPI – profit până la impozitare; PN – profit net.

**Sursa:** elaborat de autor

**Concluzie:** În urma calculării indicatorilor de rentabilitate, se observă că doar rentabilitatea venitului din vânzări este calculată în perioadele de gestiune analizate, iar valoarea indicatorului crește în dinamică de la 10,07% în 2018 la 23,97% în 2020. Umătorii indicatori de rentabilitate nu au fost calculați în 2018 și 2019 din motiv că nu se obține profit din activitatea operațională, respectiv nici până la impozitare și nici profit net. Doar în 2020, se înregistrează rentabilitatea VV în baza PAO în valoare de 1,11%, rentabilitatea VV în baza PPI în valoare de 2,42 și rentabilitatea VV în baza PN, 0,85%.

**Tabelul 2.10****Calcul și analiza indicatorilor de rentabilitate a activelor și a capitalului companiei****UNISPOM FSU SRL pentru perioada 2018 – 2020**

Indicatorii	2018	2019	2020	Abaretea absolută, (+/-)	
				2019/2018	2020/2019
Valoarea medie anuală a activelor = ((valoarea activelor la începutul anului + valoarea activelor la sfârșitul anului) / 2)	29384035	51472177	47839953	22088142	-3632224
Valoarea medie anuală a capitalului propriu = ((valoarea capitalului propriu la începutul anului + valoarea capitalului propriu la sfârșitul anului) / 2)	11556954	-22198543	-9048677,5	-33755496,5	13149865,5
Rentabilitatea activelor, ROA(%) = (Profit până la impozitare / Valoarea medie anuală a activelor) * 100	x	x	1,33	x	1,33

Rentabilitatea financiară ROE(%)=(Profit net/Valoarea medie anuală a capitalului propriu)*100	x	x	x	x	x
Rentabilitatea capitalului permanent (%) = (Profit net/Valoarea medie anuală a capitalului permanent)*100	x	x	x	x	x

**Sursa:** elaborat de autor

**Concluzie:** Conform calculelor realizate, se obține rentabilitatea activelor doar în 2020, în valoare de 1,33%. În celelalte cazuri se obține o non-rentabilitate și indicatorii nu pot fi calculați.

### Analiza situației financiare a întreprinderii

**Tabelul 2.11**

#### Analiza stabilității financiare și a independenței companiei pentru perioada 2018 – 2020, coeficient

Indicatorii	2018	2019	2020	Abaretea absolută, (+/-)	
				2019/2018	2020/2019
Rata de autofinanțare a capitalului permanent= Capital propriu/(Capital propriu+Datorii pe termen lung)	0,24	0,11	0,13	-0,12	0,02
Coeficientul riscului financiar= Datorii pe termen lung/ Capital propriu	-1,00	-7,86	-6,81	-6,86	1,05
Rata de îndatorare pe termen lung față de capitalul permanent= Datorii pe termen lung/(Capital propriu+Datorii pe termen lung)	1,45	1,15	1,17	-0,30	0,03
Rata de manevrare a capitalului propriu=(Active curente-Datorii curente)/Capital propriu	0,33	0,93	0,73	0,60	-0,20
Rata stabilității financiare= (Capital propriu+Datorii pe termen lung)/Total pasiv	0,80	0,80	0,78	-0,01	-0,02
Solvabilitatea patrimonială =Capital propriu/(Capital propriu + Datorii totale)	-0,36	-0,12	-0,13	0,24	-0,02
Coeficientul total de îndatorare (levierul financiar) = Total datorii/Capital propriu	-3,77	-0,96	-8,49	2,81	-7,53
Solvabilitatea generală = Active totale/Datorii totale	0,73	0,90	0,88	0,16	-0,01

**Sursa:** elaborat de autor

**Concluzie:** Potrivit datelor de mai sus, rata de autofinanțare a capitalului permanent se micșorează în 2019 de la 0,24 la 0,11, iar în 2020 crește cu 0,02. Coeficientul riscului financiar în toate perioadele este negativ, ceea ce presupune riscul activității și riscul falimentului. Rata de îndatorare pe termen lung față de capitalul permanent înregistrează cea mai mare valoare în 2018, de 1,45, care scade la 1,15 în 2019 și ulterior crește cu 0,03. Rata de manevrare a capitalului propriu este cea mai mare în 2019, în valoare de 0,93. Rata stabilității financiare este în 2018 și 2019 la fel, de 0,8, iar în 2020 scade nesemnificativ cu 0,02. Solvabilitatea patrimonială este negativă în cei trei ani de gestiune analizați. La fel este și tendința coeficientului total de îndatorare. Coeficientul de solvabilitate general crește în 2019 până la 0,9, iar ulterior scade cu 0,01.



Tabelul 2.12

**Calculul și aprecierea evoluției în dinamică a coeficienților de lichiditate a  
UNISPOM FSU SRLSRL pentru perioada 2018 – 2020**  
(capacitatea de onorare a obligațiunilor curente)

Indicatori	Intervalul optim	2018	2019	2020	Abaretea absolută, (+/-)	
					2019/2018	2020/2019
Lichiditate generală = Active circulante /Datorii curente	1-2	0,40	0,47	0,56	0,07	0,09
Lichiditatea intermediară = (Active circulante –Stocuri) /Datorii curente	0,6-1	0,31	0,34	0,42	0,03	0,08
Lichiditatea imediată =Numerar /Datorii curente	0,2-0,6	0,01	0,02	0,05	0,01	0,03

**Sursa:** elaborat de autor

**Concluzie:** Se observă că toate tipurile de lichidități înregistrează rezultate sub nivelul optimal. Astfel, lichiditatea general, urmează tendințe de creștere nesemnificative de la 0,4 în 2018 la 0,56 în 2020. La fel, și lichiditatea intermediară se majorează de la 0,31 în 2018 la 0,42 în 2020. De asemenea și lichiditatea imediată crește de la 0,01 în 2018 la 0,05 în 2020.

Tabelul 2.13

**Analiza duratei de rotație a creanțelor și datoriilor curente în baza venitului din  
vânzări pe parcursul perioadei 2018 – 2020**

N	Indicatori	2018	2019	2020	Abaretea absolută, (+/-)	
					2019/2018	2020/2019
1	Venitul din vânzări, lei	21175286	22966666	26411800	1791380	3445134
2	Valoarea medie a creanțelor curente, lei	3034682	4729075,5	3487792	1694394	-1241284
3	Valoarea medie a datoriilor curente, lei	9255901	10369000	10243379	1113099	-125622
4	Numărul de rotații al creanțelor curente, ori (rd.1/rd.2)	6,98	4,86	7,57	-2,12	2,72
5	Durata de rotație a creanțelor curente, zile (365/rd.4)	52,31	75,16	48,20	22,85	-26,96
6	Numărul de rotații al datoriilor curente, ori (rd.1/rd.3)	2,29	2,21	2,58	-0,07	0,36
7	Durata de rotație a datoriilor curente, zile (365/rd.6)	159,54	164,79	141,56	5,25	-23,23
8	Corelația dintre durata de rotație a creanțelor curente și durata de rotație a datoriilor curente, (rd.5/rd.7)	0,33	0,46	0,34	0,13	-0,12

**Sursa:** elaborat de autor

**Concluzie:** Potrivit calculelor realizate, creanțele curente atestă cel mai mare număr de rotații în 2020, de 7,57 ori, iar cel mai mic număr în 2019, de 4,86 ori. La fel este și în cazul datoriilor curente, iar numărul de rotații al acestor datorii este de 2,58 ori în 2020 și în 2019 de 2,21 ori. Cea mai scurtă durată a unei rotații a creanțelor curente este de 48,20 zile în 2020, iar cea

mai mare de 75,16 zile în 2019. În cazul datoriilor curente, cea mai mare durată este în 2019 de 164,79 zile. Indicatorul corelației dintre durata de rotație a creanțelor curente și durata de rotație a datoriilor curente este cel mai mare în 2019, de 0,46.

**Tabelul 2.14**

**Calculul și analiza coeficienților utilizării eficiente a activelor întreprinderii  
UNISPOM FSU SRL pentru perioada anilor 2018 – 2020, lei**

N	Indicatorii	Anii			Abateră absolută, (+/-)	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
1	Venitul din vânzări	21175286	22966666	26411800	1791380	3445134
2	Valoarea medie a activelor totale	52545535	51472177	47839953	-1073358	-3632224
3	Valoarea medie a activelor circulante, lei	4464741	3027641,333	5311764,5	-1437099,667	2284123,167
4	Valoarea medie a activelor imobilizate, lei	48080794	46930715	42528188,5	-1150079	-4402526,5
5	Rata înzestrării veniturilor din vânzări cu active (rd.2/rd.1)	2,48	2,24	1,81	-0,24	-0,43
6	Numărul de rotații a activelor totale (rd.1/rd.2)	0,40	0,45	0,55	0,04	0,11
7	Numărul de rotații a activelor circulante (rd.1/rd.3)	4,74	7,59	4,97	2,84	-2,61
8	Numărul de rotații a activelor imobilizate (rd.1/rd.4)	0,44	0,49	0,62	0,05	0,13
9	Durata de rotație a activelor totale (365/rd.6)	905,73	818,03	661,13	-87,70	-156,90
10	Durata de rotație a activelor circulante (365/rd.7)	76,96	48,12	73,41	-28,84	25,29
11	Durata de rotație a activelor imobilizate (365/rd.8)	828,77	745,85	587,72	-82,92	-158,13

**Sursa:** elaborat de autor

**Concluzie:** Referitor la utilizarea eficientă a activelor companiei, se observă că rata înzestrării veniturilor din vânzări cu active, aceasta urmează tendințe de scădere în dinamică de la 2,48 în 2018 la 1,81 în 2020. În schimb, numărul de rotații a activelor totale crește de la 0,4 ori în 2018 la 0,55 ori în 2020. Numărul de rotații a activelor circulante, atestă cel mai mare număr în 2019, de 7,59 ori. Numărul de rotații a activelor imobilizate este cel mai mare în 2020, de 0,62 ori. Referitor la durata de rotație a activelor, cele mai lungi durate sunt în 2018: a activelor totale, 905,73 zile, a activelor circulante de 76,96 zile și a activelor imobilizate de 828,77 zile.

Tabelul 2.15

## Analiza îmbinată a structurii fluxului de numerar a întreprinderii

## UNISPOM FSU SRL, pentru perioada anilor 2018 – 2020

Fluxurile de numerar	2018		2019		2020		Abaterea absolută a ponderei, (+/-), %	
	Lei	Pondere, %	Lei	Pondere, %	Lei	Pondere, %	2019/2018	2020/2019
<b>Incasări de numerar</b>								
1. Încasări din vânzări	23545787	100	24899683	100	28678312	100	0	0
2. Încasări din vânzarea activelor imobilizate	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Devidende încasate	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Dobânzi încasate	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Încasări sub formă de credite și împrumuturi	0	0	0	0	0	0	0	0
6. Încasări din operațiuni de capital	0	0	0	0	0	0	0	0
7. Alte încasări	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Total încasări de numerar</i>	<b>23545787</b>	<b>100</b>	24899683	<b>100</b>	28678312	<b>100</b>	0	0
<b>Flux net total pozitiv</b>	<b>23545787</b>	<b>100</b>	24899683	<b>100</b>	28678312	<b>100</b>	0	0
<b>Plăți de numerar</b>								
1. Plăți pentru stocuri și servicii curente	7535858	32,05	7133051	28,74	8068018	28,47	-3,31	-0,27
2. Plăți către angajați și organe de asigurare	11749434	49,97	11318985	45,61	12736260	44,95	-4,36	-0,66
3. Plata dobânzilor	211264	0,90	85593	0,34	2189542	7,73	-0,55	7,38
4. Plata impozitului pe venit	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
5. Plăți aferente intrărilor de active imobilizate	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
6. Plăți aferente rambursării creditelor și	1475749	6,28	3419963	13,78	1961959	6,92	7,50	-6,86

împrumuturi lor								
7.Plata devidentelor	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
8. Alte plăți	2542873	10,81	2861807	11,53	3379784	11,93	0,72	0,40
<i>Total plăți de numerar</i>	<b>23515178</b>	<b>100</b>	<b>24819399</b>	<b>100</b>	<b>28335563</b>	<b>100</b>	0,00	0,00
<b>Flux net total negativ</b>	<b>23515178</b>	<b>100</b>	<b>24819399</b>	<b>100</b>	<b>28335563</b>	<b>0</b>	0,00	-100,00

**Sursa:** elaborat de autor

**Concluzie:** Se atestă că încasările în cadrul companiei sunt reprezentate doar din încasările din vânzări în proporție de 100%, valoarea cărora crește de la 23,5 mln lei în 2018 la 28,7 mln lei în 2020. Plățile de numerar sunt constituite în 2018 de următoarele categorii de plăți: plăți pentru angajați și organe de asigurare 49,97%, plăți pentru stocuri și servicii curente 32,05%, plăți aferente rambursării creditelor și împrumuturilor 6,28% și alte plăți 10,81%. Ponderea plăților către angajați și organele de asigurare scade în 2020 până la 44,95%, iar cota plăților pentru stocuri și servicii curente scade în dinamică până la 28,47% în 2020. Cota ponderală a altor plăți se majorează în dinamică până la 11,93% în 2020.

**Concluzii:**

✓ Patrimoniul întreprinderii a scăzut cu 6 % în 2020 comparativ cu 2019 și cu 13,5 % față de anul 2018. Cauza diminuării este scăderea mijloacelor bănești în activul bilanțului iar în pasiv, din cauza diminuării profitului nerepartizat;

✓ Activele materiale pe termen lung au o tendință de scădere în 2020 comparativ cu 2019, cu 9 %, continuând trendul înregistrat în 2019 comparativ cu 2018;

✓ Activele curente au o tendință de creștere multianuală, creșterea din 2020 față de 2019 fiind de peste 22%, respectiv de peste 35 % față de 2018. Aceste creșteri se datorează creșterii valorii creanțelor pe termen scurt, a mijloacelor bănești și a stocurilor de materiale;

✓ Datoriile pe termen lung au un trend de descreștere accelerată, datoriile pe termen lung reducându-se de la 62.325,8 mii lei în 2018 la 42.162,7 mii lei în 2020, rezultând o scădere de peste 32 % în doar doi ani. Aceasta se datorează plăților efectuate de către întreprindere în contul datoriilor;

✓ Datoriile pe termen scurt înregistrează de asemenea un trend descrescător, dar relativ stabil din 2018 până azi.

### CAPITOLUL III. ANALIZA MANAGEMENTULUI ÎNTRERINDERII

În Regulamentul intern al companiei și în Contractul individual de muncă sunt stabilite drepturile și obligațiile angajatului și ale angajatorului.

Conform regulamentului, timpul de muncă este utilizat de către angajat pentru îndeplinirea obligațiilor de muncă, iar durata normală a timpului de muncă al salariaților întreprinderii nu poate depăși 40 de ore pe săptămână. De obicei, timpul de muncă se repartizează pe durata săptămânii, uniform, și constituie 8 ore pe zi, timp de 5 zile, de la ora 08:00 până la ora 17:00, cu două zile de repaus pe săptămână. În ajunul zilelor de sărbătoare nelucrătoare, durata muncii zilnice se reduce cu cel puțin o oră pentru toți salariații companiei.

În cadrul companiei, pentru succese în muncă, angajatorul aplică salariatului stimulări sub formă de mulțumiri și acordări de premii. Stimulările se consemnează într-un ordin al angajatorului și se aduce la cunoștința colectivului de muncă. Salariaților care își îndeplinesc conștiincios și eficient obligațiile de muncă li se acordă în mod prioritar dreptul la avansare în serviciu. Opusul recompenselor motivatoare la locul de muncă, angajatorul, pentru încălcarea disciplinei de muncă, aplică față de salariat următoarele sancțiuni disciplinare: avertismentul, mustrarea, mustrarea aspră și concedierea. Angajatorul acordă în conformitate cu legislația în vigoare concediile de odihnă necesare.

Ținând cont de Codul Muncii al RM și Legea securității și sănătății în muncă nr. 186 din 2008, în cadrul companiei este organizată securitatea și sănătatea în muncă.

În cadrul UNISPOM FSU SRL, conform statelor de personal, în anul 2019 activau 9 angajați, iar funcțiile acestora sunt reprezentate în Organigrama companiei. Conform acestor acte, în unitate se evidențiază următoarele posturi: manager în vânzări pe regiunea nord, centru și sud, director financiar, contabil-șef (companie de prestare servicii în domeniu), depozitar și femeie de serviciu.

## CAPITOLUL IV. PROPUNERI PRIVIND EFICIENTIZAREA FIRMEI

**Recomandările pentru** managerul UNISPOM FSU SRL pentru evitarea perfecționarea managementului resurselor umane sunt:

1. observarea mai îndeaproape a relațiilor ce se țin la un moment dat între subordonații săi, pentru a putea acționa la timp, în cazul în care apar situații tensionate, fără a fi luați prin surprindere;

2. analiza detaliată a conflictului, să caute cauzele care au generat această situație și nu vinovatul, ca apoi să aplice strategia cea mai potrivită;

3. întâlniri periodice ale managerului persoane specializate în mediere și arbitraj, pentru ca acesta să aprofundeze strategiile de soluționare a conflictelor și să le transmită mai departe;

4. chiar dacă se încearcă o eficientizare a costurilor, deseori acest lucru nu produce efecte pozitive, deoarece managerii devin arbitrii neoficiali, iar lipsa lor de cunoștințe în mediere poate afecta modalitatea de soluționare a conflictelor. Deci autorul este pro, pentru ajutorul din afara instituției, fie prin angajarea unor specialiști care să medieze conflictele, fie prin angajarea de formatori în mediere pentru personal.

5. preluarea bunelor practici din țările nordice (Finlanda și Norvegia), unde managerii acordă o bună parte din timpul lor acestor situații conflictuale, bazându-se foarte mult pe relațiile ce se stabilesc între persoanele pe cale managerială.

În cele din urmă ține de mentalitatea oamenilor abordarea situațiilor conflictuale. Trebuie să se ajungă la concluzia că toleranța și comunicarea sunt factorii de succes pentru ca relațiile dintre oameni să dea un plus de valoare organizațiilor în care lucrează și că rezolvarea conflictelor reprezintă un proces de grup.

Pentru mulți dintre noi, pasul pe care îl facem în alegerea carierei, trage după sine o sursă de stresuri psihoemoționale. Acestea își iau startul din gradul de responsabilitate și atitudine față de realizarea visului spre care tindem. Râvna cu care ne desfășurăm activitatea este însoțită de la cele mai minore momente stresante și poate sfârși cu stresul profesional major, generat de conflicte serioase și durabile. Stresul poate fi atât pozitiv cât și negativ, iar cauzele generatoare de stres sunt: conflicte familiale, profesionale, sociale sau din sfera vieții intime.

Desfășurarea activității profesionale în condiții de stres conduce la oboseala cronică sau surmenaj. Angajatului îi scade capacitatea de muncă, iar instituția se confruntă cu fenomenul de absentism profesional. De aceea este recomandabil faptul ca atunci când are loc o organizare sau

reorganizare a activității unei instituții/companii, în paralel să fie verificat și cât de mare este riscul de a avea angajați supuși stresului.

Printre primele semne distinctive care se asociază cu stresul profesional și e recomandabil de a fi considerate un indiciu timpuriu al acestuia se numără: cefaleea (durerile de cap), tulburările de somn, indigestiile, durerile de stomac, iritabilitatea, pierderea stăpânirii de sine, dificultatea de concentrare, insatisfacția profesională, scăderea moralului.

Și totuși, care ar fi acțiunile noastre pentru a preveni fenomenul de stres profesional? Iată câteva dintre strategiile „antistres” binevenite fiecăruia:

- planificarea eficientă a timpului;
- rezervarea unui moment de liniște, intimitate personală (zilnic);
- crearea unui echilibru, pe cât posibil, între muncă – recreere; serviciu – familie; - somn de 7-8 ore pe noapte (cel puțin, de 2 ori pe săptămână);
- practicarea de exerciții fizice (cel puțin, o dată pe săptămână) și mersul pe jos zilnic. Este demonstrat științific că sportul este una dintre cele mai eficiente arme împotriva stresului. Mișcarea fizică ne redă energia, ne face să ne simțim mai energici, întărindu-ne sistemul imunitar;
- cultivarea trăirilor și sentimentelor pozitive - în condiții maxime de stres suntem tentați să anticipăm mental consecințele acțiunilor noastre, încercați să descoperiți partea bună a lucrurilor din fiecare întâmplare negativă.

Excluderea stresului din activitatea profesională este imposibilă, deoarece stresul reprezintă starea de adaptare a organismului la solicitările din mediul intern și extern. Soluția este de a stabili un echilibru în mediul de lucru și starea organismului.