

## DECIZIA ȘI ROLUL SĂU ÎN MANAGEMENTUL FINANCIAR AL ÎNTRINDERII

*Lector univ.drd. Ion-Trifoi Gigi - Lector.univ.drd. asociat Universitatea „Constantin Brâncuși” Târgu-Jiu*

*Lector univ.drd. Constantin Dinte - Universitatea „Spiru Haret” București*

*Rezumat:*

*In the paper the authors present the relationships between decisional system and informational system, taking into consideration the decisional process as a whole. It is presented the elements of the decisional process, the contents of decisions, the steps of the decision process, inside of the information system.*

### 1. Procesul decizional în conducerea modernă a întreprinderii

Eforturile de intensificare a producției agricole, prin modernizarea bazei tehnico-materiale, pune în fața conducerii societății agricole sarcini deosebite, a căror rezolvare sporesc exigențele de ordin calitativ ale întregului proces decizional, în același timp, creșterea volumului informațiilor sporește posibilitățile de cunoaștere și apreciere cu mai multă exactitate a evoluției evenimentelor din activitatea unităților agricole.

Alocările suplimentare de factori de producție își vor găsi corespondență în sporirea randamentelor la unitatea de producție, în măsura în care, la nivelul fiecărei societăți agricole și al subdiviziunilor sale organizatorice, se vor adopta decizii fundamentate științific.

#### 1.1. DECIZIA – reprezintă esența managementului

Element esențial al procesului de conducere, *decizia reprezintă actul de trecere de la gândire la acțiune*. Prin aceasta se urmărește găsirea celor mai raționale căi de acțiune viitoare menite să asigure eficiența maximă a acțiunilor conducerii. Procesul sporirii continue a eficienței acțiunilor conducerii impune ca orice decizie adoptată să aibă o temeinică fundamentare științifică. Caracteristic deciziei este faptul că ea reprezintă, expresia unui act rațional, coerent formulat, pe baza interpretării unor informații ce se prelucrează în scopul alegerii unei alternative menite să conducă la realizarea obiectivelor prestabilite.

Decizia constituie un element esențial al managementului fiind instrumentul sau specific de exprimare cel mai important. Nivelul calitativ al conducerii unei unitati se manifesta cel mai bine prin deciziile elaborate si aplicate.

În literatura de specialitate există o multitudine de definiții pentru decizie. Pe baza datelor oferite de practica decizională, a fost formulată definiția deciziei astfel:

*Decizia reprezintă un proces dinamic, rațional, în care, pe baza unor informații corespunzătoare, se alege o linie de acțiune, dintre un număr oarecare de posibilități (alternative) în scopul influențării activității executanților și de a se obține un anumit rezultat.*

Din definiția deciziei se pot reține următoarele elemente :

- este privită ca un proces de alegere rațională ;
- reprezintă actul final în stabilirea direcției de acțiune a realizării unui obiectiv ;
- acțiunea poartă denumirea de decizie numai în măsura în care corespunde unei situații de alegere ;

- dirijează activitatea subordonaților etc. în condițiile în care acțiunea unui conducător este impusă de evenimente fără a avea posibilitatea de a opta o altă alternativă, nu este vorba de o decizie.

Asigurînd conducerii posibilitatea de a atrage și combina resursele disponibile și de a dirija procesul de producție, decizia de conducere reprezintă principalul instrument de realizare a obiectivelor stabilite pentru o anumită perioadă dată. Dat fiind faptul că în cadrul unei situații decizionale același obiectiv poate fi îndeplinit pe mai multe, căi, cu resurse diferite, se solicită din partea conducerii societății o înaltă competență profesională și responsabilitate, atât în ceea ce privește stabilirea variantelor posibile, evaluarea lor și alegerea celei mai avantajoase, cât și cu privire la consecințele acestora. Alternativele prin care se poate realiza același obiectiv prezintă fiecare anumite particularități din punct de vedere tehnico-economic și social, avînd, în același timp, diferite consecințe imediate sau în perspectivă. Acest fenomen impune evaluarea justă a fiecărei alternative, în baza unui sistem unitar de parametri și indicatori, astfel încît să se poată stabili cu precizie care din variante răspunde cel mai bine scopului urmărit de decident. Activitatea de elaborare și adoptare a deciziilor impune perfecționarea profesională permanentă, dezvoltarea capacității de a aprecia apariția diferitelor consecințe în urma materializării în practică a acestora.

O decizie adoptată, în cele mai frecvente situații, declanșează adoptarea de noi decizii determinate, în principal, de două cauze :

- a) devin necesare decizii de corecție, ca urmare a apariției unor factori cu influență negativă ;
- b) apariția unor noi rezerve ce nu au fost luate în considerare inițial, iar factorii de conducere impun accelerarea realizării obiectivului propus prin valorificarea acestor resurse.

Cu cât acțiunea factorilor (cu influență pozitivă sau negativă) ce nu au fost considerați inițial este mai frecventă și rezervele mai numeroase, cu atît mai mult devine mai necesară intervenția conducerii prin adoptarea de noi decizii. Acestea justifică afirmația că decizia implică o combinație rațională între experiență și creativitate. Experiența permite evaluarea efectelor diferitelor soluții posibile, comparativ cu rezultatele înregistrate în ciclurile decizionale anterioare, iar creativitatea face posibilă imaginarea de noi alternative, pentru care experiența anterioară nu poate furniza informații asupra consecințelor aplicării acestora.

Subordonarea întregii activități decizionale experienței acumulate în activitatea de conducere, fără a recurge la creativitate și la unele metode adecvate, ca : simularea, scenariile, modelarea economico-matematică în vederea identificării unor variante pentru cazurile decizionale, poate avea consecințe negative, atît în ceea ce privește stimularea inițiativei creatoare, cât și a rezultatelor obținute în urma materializării în practică a deciziilor.

Avînd în vedere implicațiile multiple ale deciziilor asupra activității și rezultatelor societății rezultă cu multă acuitate necesitatea elaborării unui număr corespunzător de variante și evaluarea reală a consecințelor fiecăreia dintre acestea. Cunoașterea calității deciziilor și implicațiile acestora înainte de a fi adoptate reduce riscul apariției unor consecințe nedorite după materializarea lor și declanșarea unui nou ciclu decizional pentru corecție,

După adoptarea lor, calitatea deciziilor este evaluată prin efectele provocate prin mărirea abaterilor față de consecințele preconizate. Din cele precizate mai sus rezultă importanța evaluării calitative a deciziilor, anterior aplicării lor, pentru că pe această cale se poate evita, în mare măsură, risipa de resurse, energie umană, timp etc., impuse de adoptarea celor de corecție.

În societate, necesitatea adoptării deciziilor de conducere se impune cel puțin în următoarele situații:

- 1) modificări în structura calității factorilor de producție alocați;
- 2) în situația în care factorii perturbatori au creat un dezechilibru între subsistemul conducător și subsistemul condus, ceea ce pune în pericol realizarea obiectivului propus. Acest dezechilibru poate fi generat și de o activitate anterioară necorespunzătoare, cum ar fi, spre

exemplu, repartizarea necorespunzătoare a sarcinilor de producție pe subdiviziunile organizatorice în raport cu resursele de factori de producție repartizate, nestăpânirea schimbărilor intervenite în sistem etc. Toate acestea vor impune o nouă concepție în gândirea materializată în conținutul deciziilor ;

3) în situația în care există echilibru între cele două subsisteme cu privire la realizarea obiectivului propus, dar conducerea unității depune eforturi pentru a obține rezultate superioare. Aceasta presupune o nouă corelare a obiectivelor cu resursele materiale și umane de care dispune.

### 1.1.1 Elemente ale procesului decizional

Problematika complexă ridicată de adoptarea unei decizii fundamentate științific necesită cunoașterea elementelor ce trebuie avute în vedere la elaborarea acestora.

**Decidentul** reprezintă persoana care, în virtutea funcției pe care o ocupă, are dreptul de a decide.

În procesul de luare a deciziei se presupune că decidentul este nemulțumit de o situație existentă sau de perspectiva unei situații viitoare și posedă dorința, prin autoritatea pe care o are, de a iniția măsuri menite să modifice această situație. Pentru a urmări realizarea obiectivelor sale, decidentul trebuie să dispună de mijloacele necesare prin care să poată influența starea lucrărilor pe care dorește să o realizeze.

Un rol deosebit de important în creșterea capacității decizionale îl au diferitele forme de colaborare ale acestora cu specialiști în probleme de conducere, cum ar fi consultații, cooptarea acestor specialiști în diferite organe de conducere ale unității etc., precum și frecventarea unor forme de specializare organizate, la care se adaugă cursurile postuniversitare de specialitate.

**Mediul ambiant**, al doilea element al procesului decizional, reprezintă cadrul în care acționează decidentul. Acesta are o influență deosebită în asigurarea creșterii eficienței procesului decizional, în acest sens pot fi amintite următoarele : perfecționarea relațiilor de producție ; îmbunătățirea continuă a sistemului de programare, perfecționarea formelor de organizare și conducere în profil teritorial; creșterea nivelului de pregătire generală și de specialitate ; creșterea nivelului tehnic al unităților ca urmare a investițiilor alocate ; introducerea unor metode moderne de programare și urmărire a producției prin prelucrarea automată a datelor ; aplicarea în practică a rezultatelor cercetării etc.

În procesul decizional aceste tendințe sînt concretizate în creșterea numărului de variabile și restricții — limită, multiplicîndu-se interdependența dintre ele. Pentru ca în procesul decizional să se asigure rezultatele scontate este necesar ca factorii decizionali să se autoperfecționeze permanent, pentru a putea face față dificultăților generate de transformările survenite în mediul ambiant.

**Obiectivul sau obiectivele urmărite de decident** prin adoptarea deciziilor : folosirea integrală a fondului funciar, sporirea randamentului la hectar și pe cap de animal, creșterea productivității muncii, reducerea costurilor de producție, raționalizarea consumurilor specifice, creșterea rentabilității fiecărui produs etc.

**Mulțimea alternativelor** — variantele posibile de adoptat în vederea realizării obiectivelor propuse. Particularitățile tehnice și economice își pun amprenta asupra procesului decizional și amplifică elementele necesare de luat în considerare. Tot în acest context se înscrie și importanța soiurilor, hibridilor, raselor de animale, a tehnologiilor și a condițiilor pedoclimatice care, pe lângă faptul că măresc numărul de variante, au implicații directe asupra rezultatelor economice finale.

**Mulțimea criteriilor posibile de luat în considerare** pentru aprecierea variantelor de decizie. Criteriile pot fi de natură economică, tehnică, socială etc., fiecărui criteriu îi corespunde unul sau mai mulți indicatori. Unele au un caracter obligatoriu, la care trebuie să răspundă fiecare variantă luată în considerare, iar altele au un caracter relativ, exprimat de elementele prin care se realizează diferențierea variantelor și aprecierea lor.

**Mulțimea consecințelor alternativelor.** Fiecărei alternative îi corespund anumite consecințe, concretizate în nivelul indicatorilor luați în considerare la aprecierea acestora. Alegerea variantei optime înseamnă alegerea alternativei căreia îi corespund consecințele cele mai avantajoase în raport cu scopul urmărit.

### **1.1.2. Conținutul deciziilor din entitățile economice**

Adoptarea deciziei constituie un act de alegere specific uman, care determină un anumit curs al evenimentelor. Fiecărei decizii îi corespunde un anumit specific, în funcție de natura problemei pe care o abordează, de particularitățile condițiilor în care se desfășoară procesele de producție și de consecințele pe care le are asupra activității de ansamblu ale unității într-o anumită perioadă de timp, în funcție de problematica cu caracter tehnic ce urmează a fi reglementată prin adoptarea deciziilor, se stabilește natura economică a acestora, concretizată în nivelul indicatorilor economici rezultativi. Ca urmare, se constată interdependența dintre conținutul tehnic și economic al deciziilor, dar, în același timp există și o delimitare între cele două aspecte determinată de particularitățile restricțiilor, natura informațiilor și metodele folosite în construirea variantelor de decizie.

Realizarea obiectivelor societății pe cele mai raționale căi sînt condiționate, în mare măsură, de identificarea și evaluarea unui complex de probleme decizionale care apar în procesul de funcționare a sistemului, atît în ansamblul său, cît și la nivelul diferitelor subsisteme.

La nivelul sistemului principalele probleme decizionale pot fi structurate în funcție de mai multe criterii, printre care pot fi amintite : parametrii conducerii — intrările în sistem, procesele economice din sistem, ieșirile; activitățile desfășurate menite să asigure reglarea și funcționarea optimă a subsistemelor; probleme decizionale care apar în funcție de orizontul de timp considerat etc.

Pentru asigurarea funcționării sistemului la parametrii prestabiliți, de mare importanță este alocarea factorilor de producție, care trebuie să corespundă ca mărime și structură condițiilor naturale, specificului proceselor tehnologice, cît și exigențelor economice. Asigurarea nivelului și structurii factorilor de producție se realizează prin intrările în sistem. Intrările se stabilesc în funcție de structura de producție, tehnologiile ce urmează a fi aplicate, condițiile concrete în care se desfășoară procesul de producție, stocurile existente la începutul perioadei etc. în același timp, optimizarea structurii de producție precede soluționarea următoarelor probleme : stabilirea profilului și gradului de specializare a întreprinderii; gradul de integrare a prelucrării producției ; structura organizatorică etc.

După ce structura de producție și tehnologiile au fost definitive, de mare importanță pentru realizarea sarcinilor de producție o constituie optimizarea volumului și structurii necesarului de resurse, cît și repartizarea acestora pe fiecare obiectiv în parte. De asemenea, la stabilirea resurselor ce urmează a fi atrase în procesul de producție este necesar să se aibă în vedere caracteristicile acestora, posibilitățile de înlocuire, efectele asupra producției și ale rezultatelor economice finale.

Privitor la natura și mărimea ieșirilor, problema fundamentală o constituie asigurarea concordanței dintre cerințele de piață și cerințele valorificării cu maximum de eficiență a producției . Obținerea unei producții de calitate superioară și valorificarea acesteia la prețuri avantajoase se reflectă pozitiv în rezultatele economice ale unității.

### **1.1.3. Cerințe față de deciziile de conducere**

Cele mai importante cerințe a procesului decizional se pot considera următoarele :

*Adoptarea oricărei decizii de conducere trebuie să aibă la bază o fundamentare complexă, care să rezulte din informarea permanentă cu noutățile obținute de cercetarea științifică, rezultatele aplicării acestora în producție, astfel încît să se realizeze o producție sporită cu o înaltă eficiență economică.*

*Cunoașterea strictă a realității din societate reprezintă o altă cerință importantă pentru încadrarea deciziilor într-un proces obiectiv de conducere. Dacă la elaborarea deciziilor se procedează la „ajustarea” informațiilor și se iau în seamă cu precădere elementele subiective,*

deciziile adoptate sînt lipsite de fundamentul științific, iar consecințele nu vor fi cele scontate. Deciziile de conducere trebuie să se bazeze pe o analiză reală și complexă a situației din trecut, pe realitățile prezentului și să vizeze situația de perspectivă.

*Eficiența deciziilor de conducere este determinată, în mare măsură, de momentul adoptării lor.* Adoptarea acestora în timp util reprezintă o cerință de bază pentru buna desfășurare a activității, mai ales dacă se are în vedere influența factorilor naturali asupra sistemului. Această cerință presupune respectarea intervalului de timp disponibil. Atît luarea cu întîrziere a unor decizii, cît și adoptarea lor pripită, au consecințe negative asupra rezultatelor economice și financiare. Adoptarea la momentul oportun a unor decizii presupune existența unui sistem informațional corespunzător naturii deciziei ce urmează a fi adoptată. Deciziile care vizează obiective majore, ce antrenează un volum important de resurse, avînd consecințe de lungă durată, solicită un volum de informații mai mare, cu un anumit grad de prelucrare.

*Adoptarea deciziilor trebuie să se realizeze numai de către persoanele investite cu acest drept.* Această cerință impune realizarea unui echilibru între autoritatea ierarhică și autoritatea profesional-morală a decidenților.

*Formularea corespunzătoare a deciziilor* reprezintă o cerință esențială pentru înțelegerea și traducerea corectă în practică. Decizia trebuie formulată clar, concis, să permită atît înțelegerea fără echivoc a soluției adoptată cît și implementarea acesteia, fără a solicita explicații suplimentare. Aceasta presupune ca decizia să indice : obiectivul urmărit, mijloacele de acțiune, persoanele responsabile de implementarea ei, termenul de execuție, modul de informare cu privire la evoluția consecințelor sau a etapelor de implementare etc., în funcție de natura deciziei, în formulare pot fi incluse și alte elemente, cum ar fi, în cazul deciziilor economice, suma și volumul mijloacelor financiare, nivelul factorilor de producție alocați, nivelul indicatorilor rezultativi etc.

*Coordonarea deciziilor* reprezintă o altă cerință importantă, asigurînd sesizarea și înlăturarea unor contradicții ce pot apărea între deciziile de ansamblu și cele complementare. Această corelare a deciziilor nu restrînge inițiativa conducătorilor aflați la niveluri ierarhice inferioare, ci, dimpotrivă, înfăptuirea obiectivelor de ansamblu ale unității pot fi realizate numai prin stimularea inițiativei acestora, astfel încît să mobilizeze toate resursele materiale și umane din domeniul său de activitate.

*Adoptarea unei decizii, indiferent de nivelul ierarhic sau domeniul de activitate, presupune elaborarea mai multor alternative,* care reflectă posibilitățile de realizare a obiectivului propus. Pentru fiecare alternativă trebuie să se determine consecințele previzibile, evaluarea acestora și, în funcție de rezultatele date, se alege alternativa ce corespunde cel mai bine scopului urmărit. Stabilirea unui număr corespunzător de alternative, analiza temeinică a acestora, reprezintă o cerință de bază pentru fundamentarea deciziilor. Pentru realizarea în practică a acestor cerințe este necesar ca decidentul să dispună de un anumit volum de informații oportune și de un anumit timp de la identificarea problemei pînă la necesitatea adoptării acesteia. Prelucrarea automată a datelor are menirea de a ușura transpunerea practică a acestei cerințe.

## 1.2. Etapele și fazele procesului decizional

**Actul decizional** se refera la situatii decizionale de complexitate redusa sau cand respectiva situatie are un caracter repetitiv, variabilele implicate fiind foarte bine cunoscute de catre decident, nu mai este necesara o culegere de informatii si o analiza a lor. La baza actelor decizionale se afla experienta si intuitia managerilor.

**Procesul decizional** consta in ansamblul fazelor prin intermediul carora se pregateste, adopta, aplica și evaluează decizia managerială

Adoptarea deciziilor de conducere viabile presupune organizarea și sistematizarea activității managerilor, astfel încît lucrările să se desfășoare într-o succesiune logică.

Aceasta se impune cu multă acuitate în etapa actuală, când la nivelul entităților economice se concentrează un volum tot mai mare de resurse și informații, ca urmare a procesului de integrare europeană a agriculturii.

Derularea procesului decizional, în ansamblul său, impune parcurgerea anumitor etape cărora le corespund anumite faze.

Principalele etape ale procesului decizional sînt: etapa pregătitoare, stabilirea variantei de decizie, aplicarea deciziei, evaluarea rezultatelor obținute.

**Etapa pregătitoare** cuprinde următoarele faze :

— *identificarea problemei și aprecierea situației*, care impune declanșarea procesului decizional, în acest scop este necesar ca decidentul să cunoască la timp apariția factorilor ce influențează funcționarea sistemului sau subsistemului, determinîndu-i abateri de la parametrii prestabiliți.

— *formularea scopului urmărit de decident*, prin intervenția sa asupra restabilirii funcționării normale a sistemului sau subsistemului. Importanța acestei faze constă în asigurarea concentrării atenției asupra consecințelor influenței factorilor perturbatori și a rezultatelor scontate prin materializarea deciziei.

— *culegerea informațiilor necesare elaborării variantelor*. În această fază se stabilesc informațiile necesare, volumul, structura, termenul de transmitere, persoanele care răspund de culegerea și prelucrarea acestora, astfel încît să se obțină informații agregate cu capacitate mai completă de reflectare asupra fenomenelor sau proceselor vizate.

**Stabilirea variantei de decizie** este cea de-a doua etapă și îi corespund următoarele faze :

— *stabilirea unui sistem riguros de indicatori sau parametri*, cu ajutorul cărora să se poată evalua consecințele fiecărei alternative. Sistemul de indicatori trebuie să fie unitar pentru toate variantele și să răspundă scopului urmărit de decident prin realizarea obiectivului propus.

— *analiza comparativă a variantelor*. Cu ajutorul unui sistem corespunzător de indicatori stabiliți în faza precedentă, se evidențiază implicațiile ce rezultă prin aplicarea lor în practică. Această analiză se efectuează avînd, în principal, două obiective : a) resursele materiale, financiare și umane solicitate de fiecare variantă ; b) rezultatele de producție și implicațiile economice ale acestora.

— *alegerea variantei ce oferă rezultatele cele mai bune*. În procesul decizional momentul opțiunilor este hotărîtor, această fază are implicațiile cele mai mari asupra rezultatelor finale ale societății . De modul în care decidentul apreciază consecințele variantei pentru care optează depinde în mare măsură mobilizarea resurselor interne, îmbinarea factorilor de producție și, în final, realizarea obiectivului propus.

**Aplicarea deciziei** constituie cea de-a treia etapă. Această etapă trebuie pregătită cu foarte mare atenție, ea presupune adoptarea în prealabil a unui plan de acțiuni cu privire la informarea componentelor unității implicați în înfăptuirea deciziei adoptate. Totodată, pentru materializarea deciziei este nevoie de o formulare precisă a sarcinilor, prin încredințarea lor persoanelor celor mai indicate a le duce la îndeplinire și prin transmiterea acestora la momentul cel mai indicat și într-o formă adecvată, în cadrul societății .

**Evaluarea rezultatelor obținute** încheie procesul decizional, în această etapă se determină măsura în care obiectivele fixate au fost îndeplinite, cauzele care au generat eventualele abateri, influența factorilor aleatori asupra-rezultatelor preconizate, în continuare se analizează critic modul de desfășurare a etapelor și fazelor procesului decizional, efectuîndu-se intervenții de corectare, dacă acestea se impun (decizii de corecție), elaborarea unor concluzii cu privire la perfecționarea metodelor folosite, în scopul îmbunătățirii activității în următorul proces decizional.

La elaborarea deciziilor strategice și tactice este necesar ca procesul decizional să se desfășoare în totalitatea sa, respectînd anumite criterii și reguli, în funcție de tipurile de probleme, pentru că orice eroare neeliminată poate antrena un consum nejustificat de resurse sau conduce la nerealizarea obiectivului propus.

Între etapele și fazele procesului decizional există o serie de conexiuni, care, în anumite situații, pot determina reexaminarea problemei fie parțial, fie în totalitatea ei. Delimitarea etapelor și fazelor pentru fiecare problemă în parte, depinde, în mare măsură, de competența decidentului.

Desfășurarea unui proces de conducere eficient este condiționat, în mare măsură, de modul în care *conducătorii urmăresc evoluția aplicării deciziilor în practică de către executanți*. Pentru a obține rezultatele scontate prin aplicarea deciziilor este necesar să se exercite o analiză și un control sistematic al modului cum se aduc la îndeplinire măsurile stabilite. Controlul are ca scop cunoașterea și analiza rezultatelor obținute în perioada de referință, identificarea factorilor cu acțiune negativă sau a unor erori săvârșite în procesul decizional și neutralizarea acestora. Prin efectuarea unui control complex, la momentul oportun, se asigură reglarea sistemului sau subsistemului la parametrii stabiliți inițial.