

DECIZII ORGANIZATORICE ȘI STRATEGICE ÎN CONTABILITATEA MANAGERIALĂ

ORGANIZATIONAL AND STRATEGIC DECISIONS IN MANAGERIAL ACCOUNTING

Autor: Daniela ZUBCU, student ciclul I,
Academia de Studii Economice din Moldova
e-mail: zubcu.daniela@ase.md
Coordonator științific: Svetlana MIHAILA,
Academia de Studii Economice din Moldova
e-mail: svetlana.mihaila@ase.md

Abstract. *This research paper delves into the realm of operational and strategic decisions within managerial accounting. Operational decisions, integral to daily operations, ensure the efficient management of resources, while strategic decisions steer the long-term trajectory of an organization. In today's dynamic business landscape marked by rapid shifts and heightened competition, organizations face the dual challenge of addressing operational complexities and seizing strategic opportunities. This study explores the intricacies and ramifications of operational and strategic decisions in managerial accounting, aiming to offer insights that enhance decision-making processes within organizations. Through an examination of current practices and factors influencing decision-making, this research endeavors to contribute to the evolution and implementation of more effective strategies and practices in managerial accounting. Ultimately, it seeks to bolster organizational performance and competitiveness in an ever-evolving market environment.*

Keywords: *operational decisions, strategic decisions, managerial accounting, decision-making processes, organizational performance, competitiveness, business environment, resource management, long-term trajectory, market dynamics.*

JEL cod: M40

Introducere.

Deciziile organizatorice și strategice reprezintă coloana vertebrală a succesului în contabilitatea managerială. Acestea nu doar influențează performanța financiară, ci și direcționează cursul organizațiilor către obiectivele lor strategice. În contextul actual, entitățile se confruntă tot mai des cu situații caracterizate de incertitudine și instabilitate în medii complexe. Această creștere a complexității cere o atenție sporită asupra rolului informației în procesul decizional al conducerii.

”Definiția contabilității manageriale este prezentată, sub aspect general, în Legea contabilității și raportării financiare nr. 287 din 15.12.2017. Conform art. 3 al acestei legi, prin contabilitate de gestiune se subînțelege sistem de colectare, înregistrare, prelucrare și transmitere a informației pentru planificarea, controlul și analiza activității entității, în scopul întocmirii rapoartelor interne pentru luarea deciziilor manageriale.

Legea contabilității și raportării financiare nr. 287 din 15.12.2017” [1]. Contabilitatea managerială a evoluat de la un simplu sistem de informații financiare către un set complet de instrumente orientate atât către deciziile operaționale, cât și cele strategice, fundamentându-se pe un sistem robust de control. În acest progres, accentul se pune pe analiza coerenței între evoluțiile din strategie și cele din contabilitatea managerială, atât în ceea ce privește deciziile operaționale, cât și pe cele strategice. Tehnicile moderne sunt adesea denumite contabilitate managerială strategică, integrate cu informații detaliate privind factorii externi, inclusiv informații nefinanciare și interne. Factorii externi, precum concurența și influențele politice, economice, sociale și tehnologice, sunt esențiali în această abordare, care este orientată către satisfacerea nevoilor și anticiparea așteptărilor clienților, concurenților, furnizorilor și a potențialilor acționari.

Actualitatea temei: Deciziile operaționale și strategice în contabilitatea managerială sunt esențiale într-un mediu de afaceri dinamic și competitiv. Organizațiile trebuie să fie agili și să adapteze rapid strategiile pentru a supraviețui și a prospera. Gestionarea eficientă a acestor decizii este crucială pentru menținerea performanței și pentru identificarea oportunităților de creștere. Prin urmare, implementarea practicilor de contabilitate managerială adecvate este esențială pentru obținerea unui avantaj competitiv durabil.

Scopul cercetării: Scopul cercetării este de a investiga și analiza procesul decizional în contabilitatea managerială, cu accent pe deciziile operaționale și strategice, pentru a înțelege mai bine impactul lor asupra performanței organizaționale. Prin examinarea practicilor actuale și evaluarea rezultatelor obținute, cercetarea va oferi insight-uri esențiale pentru îmbunătățirea procesului decizional și implementarea unor strategii mai eficiente în acest domeniu, contribuind la optimizarea resurselor și îmbunătățirea performanței organizaționale.

Metodologia cercetării: Metodologia cercetării pentru acest studiu se va baza pe o abordare mixtă, combinând atât metode calitative, cât și cantitative, pentru a obține o înțelegere holistică și profundă a procesului decizional în contabilitatea managerială.

1. **Revizuirea literaturii:** În prima etapă, vom efectua o revizuire detaliată a literaturii existente în domeniul deciziilor operaționale și strategice în contabilitatea managerială. Această revizuire ne va oferi o înțelegere solidă a teoriilor, conceptelor și practicilor actuale în acest domeniu.
2. **Analiză și interpretare:** Datele colectate vor fi analizate folosind tehnici și instrumente specifice, precum analiza tematică pentru datele calitative. Vom căuta modele, tendințe și relații între variabile pentru a înțelege mai bine procesul decizional și factorii care îl influențează în cadrul organizațiilor.
3. **Elaborarea concluziilor și recomandărilor:** Pe baza analizei datelor și a literaturii existente, vom elabora concluziile studiului și vom formula recomandări practice pentru îmbunătățirea procesului decizional în contabilitatea managerială. Aceste recomandări vor fi relevante pentru managerii și profesioniștii din domeniu, precum și pentru cercetătorii viitori interesați de acest subiect.

Prin utilizarea unei abordări mixte și prin combinarea diferitelor metode de cercetare, ne propunem să obținem o înțelegere cuprinzătoare și robustă a procesului decizional în contabilitatea managerială și să contribuim la dezvoltarea cunoștințelor și practicilor în acest domeniu vital al afacerilor moderne.

Decizii operaționale și strategice: Zilnic, managerii se confruntă cu luarea deciziilor care acoperă o gamă diversă de aspecte, iar modul în care aceste decizii sunt luate are un impact semnificativ asupra rezolvării problemelor, alocării de resurse și atingerii obiectivelor stabilite. Aceste decizii pot fi clasificate în funcție de perioada de timp în care își exercită influența, împărțindu-se în două categorii principale: *Decizii operaționale* – esențiale pentru orientarea pe termen scurt, se referă la aspecte specifice legate de operațiunile zilnice și procesele operaționale ale unei organizații. Deciziile operaționale includ planificarea operațională, controlul costurilor, gestionarea stocurilor, evaluarea performanței operaționale, fixarea prețurilor de vânzare, bugetarea și alocarea resurselor și monitorizarea și raportarea operațiunilor, reprezentate în figura 1. Aceste decizii sunt necesare pentru asigurarea funcționării eficiente a organizației în activitățile sale de zi cu zi.



Figura 1. Identificarea deciziilor organizatorice și strategice

Sursa: Elaborat de autor

Decizii strategice - esențiale pentru orientarea pe termen lung a organizației și determinarea direcției sale viitoare. Ele includ aspecte precum identificarea și evaluarea oportunităților de pe piață, alinierea obiectivelor cu misiunea și viziunea organizației, dezvoltarea și implementarea strategiilor,

managementul riscurilor și incertitudinilor, deciziile de investiții și finanțare, precum și comunicarea și implementarea strategiilor adoptate, reprezentate în figura de mai sus. Aceste decizii sunt fundamentale pentru asigurarea succesului pe termen lung al organizației și pentru menținerea competitivității sale pe piață. *Rolul contabilului managerial* constă în îmbunătățirea eficienței în gestionarea unei entități și în participarea activă la procesul decizional prin furnizarea de informații relevante despre sursele și avantajele concurențiale. De asemenea, contabilul de gestiune sprijină managerii în identificarea și consolidarea resurselor și capacităților entității. În cadrul procesului decizional, managerii au următoarele așteptări:

Constatarea (score keeping): Managerii doresc ca informațiile furnizate să ofere o evaluare clară a situației curente a entității, indicând dacă lucrurile merg bine sau rău. Aceasta le permite să monitorizeze performanța și să identifice rapid problemele sau oportunitățile.

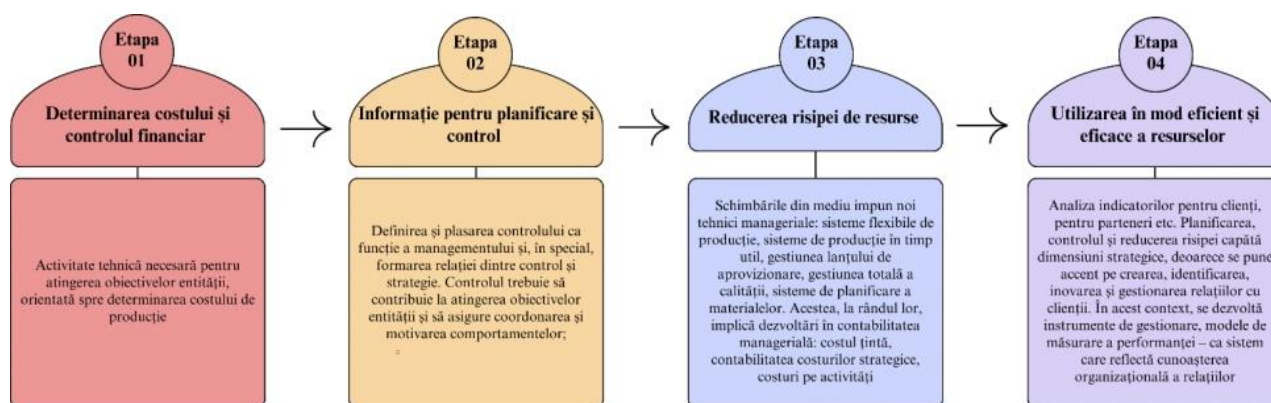
Atragerea atenției (attention directing): Managerii caută informații care să le orienteze atenția către problemele sau aspectele cheie care necesită intervenție sau analiză suplimentară. Așadar, informațiile trebuie să evidențieze clar de ce anumite probleme sunt importante și merită atenția lor.

Ajutor în soluționarea problemelor (problem solving): Managerii așteaptă ca informațiile să ofere o perspectivă clară asupra diferitelor soluții disponibile și să-i ajute să identifice cea mai bună cale de acțiune în rezolvarea problemelor întâmpinate. Astfel, informațiile trebuie să fie relevante și utile în procesul de luare a deciziilor, facilitând identificarea și implementarea celor mai eficiente soluții.

Informația furnizată de contabilii manageriali trebuie să vizeze utilitate și relevanță pentru manageri în vederea fundamentării deciziilor, de aceea informația trebuie să fie:

- **Corectă:** Trebuie să fie precisă și să reflecte realitatea entității fără erori sau distorsiuni.
- **Oportună:** Trebuie să fie disponibilă în momentul potrivit, astfel încât să poată fi utilizată eficient în procesul decizional.
- **De calitate:** Trebuie să fie relevantă și să ofere o înțelegere clară și completă a situației, furnizând date și informații care să susțină luarea deciziilor informate.
- **Să respecte criteriile pentru valoare:** Informația trebuie să îndeplinească trei criterii esențiale pentru a avea valoare:
 - Să contribuie la reducerea incertitudinii viitorului, oferind perspective și predictibilitate pentru direcția viitoare a entității.
 - Să afecteze decizia respectivă, aducând informații care să influențeze sau să orienteze decizia luată de către manageri.
 - Să contribuie la modificarea vădită a consecințelor unei decizii, adică să conducă la schimbări semnificative și măsurabile în rezultatele și performanța entității.

Strategia este aceea care influențează, direct și indirect, atât structura, cât și instrumentele de gestiune. Acest fapt este dovedit și de economistul american McKinsey, care abordează strategia ca „*un ansamblu de decizii și acțiuni relative pentru alegerea mijloacelor și pentru articularea resurselor în vederea atingerii obiectivului*” [2]. Pentru atingerea obiectivelor propuse contabilitatea



managerială strategică urmărește patru etape:

Figura 2. Etape pentru atingerea obiectivelor in contabilitatea managerială

Sursa: Elaborat de autor

Concluzie.

„Managementul unei entități devine performant atunci, când se adoptă decizii bine fundamentate, bazate pe concluzii sau constatări ce se formulează ca urmare a studierii detaliate a fenomenelor și proceselor tehnice, economice și organizatorice, precum și a efectelor pe care acestea le generează prin cunoașterea cauzelor care le-au determinat ” [3].

Contabilitatea managerială constituie o componentă esențială pentru procesul decizional în cadrul unei entități, atât la nivel operațional, cât și strategic. Prin furnizarea de informații relevante și utile, aceasta susține managerii în luarea deciziilor optime pentru gestionarea eficientă a performanței și atingerea obiectivelor stabilite. Este crucial ca informațiile contabile să fie produse și utilizate într-un mod care să asigure coerența între deciziile operaționale de zi cu zi și strategiile pe termen lung ale organizației. Astfel, contabilitatea managerială contribuie la asigurarea unei alocări eficiente a resurselor și la creșterea competitivității pe piață prin intermediul unei abordări integrate și bine gestionate a procesului decizional.

Referințe bibliografice:

1. Legea contabilității și raportării financiare nr. 287 din 15.12.2017
2. POPA I. Managementul strategic. - București: Editura Economică, 2004, p.22.
3. STAIUCU C. Bazele contabilității moderne. Vol.I. - Craiova: Scrisul Românesc, 2004, p.46.
4. GRIGOROI, Lilia, et al. Contabilitatea întreprinderii: Manual. 2021.
5. BĂDICU, Galina; MIHAILA, Svetlana. Contabilitatea de gestiune avansată: Note de curs. 2020, 124 p.;
6. IACOB C., IONESCU I., AVRAM M., Contabilitate de gestiune. Sinteze și aplicații. Craiova, 2012, 12-24p.;
7. BAJAN, M. Controlul de gestiune – suport de decizii pentru manageri. În: 25 de ani de reformă economică în Republica Moldova: prin inovare și competitivitate spre progres economic: conf. șt. intern., 23-24 septembrie 2016. Chișinău: ASEM, 2016, pp. 127-129;
8. BUGAN, C. Controlul de gestiune – instrument de planificare și analiză. În: Contabilitatea și profesia contabilă în era provocărilor: conf. șt. intern., 5-6 aprilie 2017. Chișinău: ASEM, 2017, pp. 397-399
9. TABĂRĂ, N. Control de gestiune. Iași: Editura TipoMoldova, 2009. 324 p.
10. IONAȘCU, I., FILIP, A., STERE, M. Control de gestiune. București: Editura Economică, 2006. 271 p.
11. MIHAILĂ, Svetlana; BĂDICU, Galina. Informația contabilității de gestiune–sursă fundamentală în analiza performanței și dezvoltării durabile a entităților. În: Paradigma contabilității și auditului: realități naționale, tendințe regionale și internaționale . 2016. p. 198-204.
12. BURDUȘ, E., POPA, I. Fundamentele managementului organizației, ediția a II-a. București: Editura Pro Universitaria, 2018, 394 p.;
13. CARAMAN, S., CUȘMĂUNSA, R. Contabilitatea managerială. Chișinău: Î.S. F.E.-P. „Tipografia Centrală”, 2015, 188 p.;
14. CARAMAN, S., CUȘMĂUNSA, R. Contabilitatea managerială. Note de curs. Manual. Chișinău: ASEM, 2007, 225 p.;
15. DOLGHI, C. Rolul informației contabile în procesul decizional. În: Conferința „Integrare prin cercetare și inovare”, Chișinău, 28-29 septembrie 2016, p.199-202.