

## ***RECOVERY OF COST INFORMATION SYSTEM IN DECISION MAKING***

**Cristina Țenovici, Assist. Prof., PhD, "Constantin Brâncoveanu" University of Pitești**

*Abstract: At this point, top level management has in view costs minimizing, so profit maximizing, so that costs adjustment seems to be a vital necessity when the activity developed within the company does not assure the maintenance and stability of the necessary relation between consuming factors and costs. In such circumstances, approaching differing sides of the production cost and improving the methods of calculation has much significance in determining the most appropriate measures necessary for its adjustment and for profit increasing. The whole informational process of costs – formation, control and analysis of costs – involves a careful use the methodological concepts known under the name of classical methods and modern or complementary methods, as well as of other proceedings. Such methods and proceedings cannot be applied separately, only conjugated and integrated in a unitary methodological system, each of these methods and proceedings participating at achieving one or more objectives. Only by their unitary action they can fulfill all the system objectives.*

*Keywords: cost, economic efficiency, decisions substantiation, cost information system, control and analysis of costs*

Promovarea metodelor moderne de conducere trebuie să țină seama de faptul că acestea depind sub raportul trăsăturilor, al structurii, al gradului de cuprindere și perfecționare de o serie de factori, cum ar fi: caracteristicile sistemului social și economic, existența unui sistem informațional adecvat și nivelul de pregătire și specializare al personalului care le va aplica. Astfel metodele și tehnicile de conducere, sub aspectul trăsăturilor lor, se caracterizează prin faptul că au un caracter participativ - colectiv și o structură generală cu posibilități de aplicare științifică la diferite nivele de conducere. Prin conținut acestea determină o creștere a responsabilității, permit cuantificarea fenomenelor sociale și economice și au la bază un limbaj științific.

Un manager pentru a conduce rațional și eficient o activitate, pe baze științifice, trebuie să îmbine atenta observare și cunoașterea metodică a fenomenelor ce au loc în cadrul entității, exprimarea fenomenelor economice cu ajutorul unui sistem de indicatori adecvat, stabilirea relațiilor funcționale prin intermediul teoriilor și tehnicilor matematice, utilizarea legităților sau relațiilor funcționale pentru construirea de modele economico-matematice de optimizare și pentru elaborarea strategiilor de dezvoltare și a unui sistem informațional de evidență și de analiză economică, inclusiv a costurilor, care să permită adoptarea în orice moment a unor decizii optime de conducere eficientă a entității.

Trebuie să se asigure, de asemenea, un echilibru între o bună cunoaștere a activității curente pentru a interveni cu decizii operative în dirijarea ei și prefigurarea evoluției viitoare

și elaborarea de prognoze care să contureze direcțiile de dezvoltare în perspectivă. Informația declanșează intervenția conducerii prin decizii care au rolul de a stabili obiectivele, de a organiza, coordona și canaliza acțiunile colective pentru atingerea scopului urmărit. Decizia reprezintă momentul esențial al oricărui proces de conducere deoarece în jurul ei gravitează toate funcțiile conducerii. Prin actul decizional conducerea își manifestă opțiunea pentru cea mai convenabilă modalitate de acțiune dintre multiplele posibilități. Decizia ca formă a comportamentului, bazată pe informare s-a practicat întotdeauna ca mijloc de intervenție în dirijarea și coordonarea activităților economice.

Utilizarea metodelor și tehnicilor moderne de conducere conferă deciziei un grad mare de exactitate și certitudine. Astfel modelarea matematică a proceselor economice, dezvoltarea și aplicarea cercetării operaționale, cibernetică și informatică sunt cele mai semnificative cuceriri pe care știința le pune în slujba conducerii economice<sup>1</sup>. Conducerea științifică implică prelucrarea automată a datelor, utilizarea unui aparat matematic adecvat pregătirii deciziilor și aplicarea unor metode moderne de urmărire și control a activității. Prin modelare se urmărește ordonarea logică a unui ansamblu de operații sau a unui proces, prin utilizarea unei metodologii de formalizare. Un model formal constituie de fapt o configurare simplificată, dar sugestivă a realității pe care o reprezintă.

Pe baza unor modele ale cercetării operaționale se poate realiza o analiză cuprinzătoare a tuturor variabilelor pentru a evalua consecințele unor soluții diferite date problemei, oferind o bază simplă și reală orientării conducerii în procesul de luare a deciziilor. Astfel cercetarea operațională devine un instrument prețios în previzionarea consecințelor diferitelor variante, oferind conducerii posibilitatea să aleagă pe cea mai eficientă. Decizia, ca parte a procesului decizional, nu reprezintă un scop în sine, ci ea trebuie aplicată în mod corect prin acțiuni și fapte hotărâte, finalitatea ei depinzând nemijlocit de capacitatea executanților.

Alături de decizie, informația economică constituie al doilea element al conceptului cibernetic folosit în mecanismul de conducere și reglare al activității economice. Atât conducerea strategică, cât și cea operativă se bazează în procesul decizional pe informație. De aici apare și necesitatea organizării unei activități de informare a conducerii, capabilă să sesizeze cu operativitate ceea ce este esențial și caracteristic în activitatea curentă a entității. Construirea unui sistem informațional modern are în vedere soluționarea unor probleme astfel încât procesul informațional să fie sudat obligatoriu cu cel decizional.

În procesul de adoptare al deciziei se pleacă întotdeauna de la un rezultat existent și se vizează un rezultat dorit. Necesitatea luării unei decizii apare când la nivelul subsistemului condus apare o problemă care așteaptă fără întârziere soluționarea. Decizia implică alături de factorul uman și mediul unității, căci trebuie luate în seamă orice schimbări sociale și politice, economice, tehnologice etc. atât la nivel național, cât și internațional mai ales acum în contextul unei puternice tendințe ale globalizării. Acest fapt implică sporirea complexității actului decizional, sporindu-se astfel numărul variabilelor și condițiilor limită în care se vor adopta deciziile.

Având în vedere necesitatea unei conduceri eficiente a unei entități, nu doar din punct de vedere economic, dar și din punct de vedere ecologic și social, conducerea trebuie să asigure o fundamentare științifică a deciziilor. Astfel o serie de aspecte trebuie concepute și

<sup>1</sup> Cristina Tenovici, Denisa Elena Parpandel (2010) – “Sistemul informațional al costurilor și rolul său în managementul unitatilor silvice”, <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/21255/> MPRA Paper No. 21255

rezolvate într-o nouă optică, mai ales cele legate de structura și raționalizarea fluxului informațional, reducerea volumului de informații, operativitatea informației, metodologia unitară de culegere și prelucrare a informației și unitatea procesului informațional decizional. Structura și raționalizarea fluxului informațional are în vedere faptul că un sistem informațional modern este grefat pe structura funcțională a entității, structurându-se în funcție de specificul și structura sa organizatorică, ținând cont de natura activității, de relațiile tehnice, economice și sociale caracteristice.

Grefarea traseului de circulație a informațiilor pe structura organizatorică a entității, asigură o transmitere corectă și operativă a informației la toate nivelele interesate. Prin structurare se realizează legături logice între toate componentele sistemului, se înlătură fluxurile paralele, iraționale și defectuoase. Raționalizarea fluxului informațional are drept obiectiv cunoașterea în orice moment a condițiilor în care se desfășoară activitatea printr-o vehiculare rapidă și în cât mai scurt timp a informației atât pe orizontală, cât și pe verticală. Prin raționalizarea fluxurilor informaționale se asigură obținerea informației de către subsistemul conducător la moment optim în vederea elaborării deciziei.

Organizarea fluxului informațional are o importanță deosebită căci de acesta depinde posibilitatea de valorificare a informației cu ajutorul metodelor de analiză economică, studiilor previzionale și prognozelor, permițând alicarea metodelor de optimizare a proceselor de producție și programarea lor. Fluxul informațional organizat și structurat de asemenea manieră, asigură pe de o parte legătura între toate compartimentele, atât pe verticală, cât și pe orizontală, iar pe de altă parte furnizează informațiile care duc la declanșarea actului decizional pe diferitele nivele în scopul asigurării conducerii și reglării tuturor activităților din cadrul sistemului.

Conținutul informațional este axat și limitat la sistemul de indicatori prin care se exprimă rezultatele economico-financiare obținute, sistem de indicatori care trebuie perfecționat permanent dacă se are în vedere rezolvarea cât mai judicioasă a acestei probleme. În acest sens se urmărește sporirea calității informației odată cu reducerea volumului ei.

Organizarea rațională a procesului informațional ca flux continuu și rapid constituie calea principală de sporire a operativității informației, aceasta realizându-se cu ajutorul mijloacelor de automatizare a procesului informațional.

În prezent informațiile sunt stocate într-un singur loc de unde sunt apoi dirijate pe diferite canale spre utilizatori. Orice operație sau fenomen care are aceeași sursă de proveniență se consemnează într-un document primar ce va fi supus prelucrărilor ulterioare pentru a servi nevoilor tuturor compartimentelor. Datele preluate pe măsură ce ajung la sursă nu mai parcurg un drum fracționat, ci sunt canalizate într-un singur flux, de jos în sus, asigurându-se astfel unitatea de conținut, precum și o metodologie unitară de culegere, prelucrare și vehiculare a informației.

Cu ajutorul sistemelor informaționale s-a ajuns la raționalizarea întregului ciclu informație-decizie-execuție și în același timp a dus la scurtarea duratei de timp a acestui ciclu, timpul de prelucrare a informației ocupând astfel un loc esențial ce condiționează durata de elaborare a deciziei și transpunerea ei în acțiune. Un sistem informațional modern, impune organizarea și funcționarea entității ca un sistem unitar, întreaga activitate fiind intercorelată și funcțiile acesteia sunt integrate și armonizate judicios.

Un sistem informațional trebuie să furnizeze conducerii informații referitoare la starea sistemului, structura acestuia și câmpul de manifestare a posibilelor decizii care trebuie luate la un moment dat. În literatura de specialitate, în baza unor studii realizate, se prezintă faptul că peste 80% din informația care circulă în cadrul unui sistem informațional al unei entități este de natură economică, iar în cadrul acesteia, informația contabilă reprezintă circa 50%<sup>2</sup>.

În prezent managementul unei entități trebuie să valorifice la maximum informația economică, deoarece aceasta este cea care furnizează elementele necesare cu privire la modul de utilizare și gestionare a resurselor materiale și umane, permite examinarea critică a efectelor negative și luarea unor măsuri operative de corecție, precum și utilizarea efectelor pozitive în vederea optimizării activității, mai ales că în prezent succesul activității desfășurate orbitează în jurul a cel puțin patru elemente principale: autonomie, responsabilitate, incertitudine sau risc și schimbare tehnologică rapidă.

Nevoile muncii de conducere determină obiectivele, funcțiile și metodele sistemului informațional, în cadrul acestuia sistemul informațional contabil ocupând un loc central, acesta vizând cele două aspecte complementare ce se regăsesc la nivelul organizării sale: contabilitate financiară și contabilitate de gestiune. Aceste două subsisteme ale sistemului informațional contabil, unul aferent contabilității financiare și altul aferent contabilității de gestiune sunt interdependente, primul având cu precădere un rol pasiv de informare, iar cel de al doilea are rolul de a furniza instrumentele de planificare, de determinare sau realizare, control și decizie pentru activitățile derulate în ansamblu sau în detaliu până la nivelul sectoarelor de activitate și obiectelor de calculație.

Contabilitatea de gestiune furnizează informațiile necesare elaborării de rapoarte și analize interne utilizate de managementul unității în luarea deciziilor. Cerințele de prezentare și analiză a informațiilor oferite de contabilitatea de gestiune nu sunt limitative. La organizarea contabilității de gestiune se va urmări ca informațiile obținute să satisfacă atât necesitățile de informare existente, cât și pe cele în continuă schimbare. Procedeele și tehnicile utilizate în contabilitatea de gestiune se stabilesc în funcție de caracteristicile calitative ale informațiilor cerute de utilizatori, precum și de particularitățile activității desfășurate.

Dacă în plan teoretic, în țara noastră, se remarcă preocupări notabile pentru abordarea problematicii de gestiune, în practică din păcate întreprinderile românești nu manifestă încă suficient interes pentru organizarea acesteia în raport cu rolul și potențialul său informativ și cu schimbarea de atitudine față de responsabilitățile stabilite la nivelul fiecărei entități economice și a structurilor acesteia. Costurilor va trebui să li se acorde atenția cuvenită, pentru ca managerii să nu se lipsească de un instrument important de control al activității economice și productive.

Schimbările de mediu economic se accentuează, de aceea întreprinderile se vad nevoite să-și creeze un sistem informațional al costurilor menit să le asigure protecția și posibilitatea de reacție la șocurile generate de concurență. Viitorii manageri nu se vor mai putea lipsi de cunoștințele și datele furnizate de contabilitatea de gestiune și vor trebui să-și însușească terminologia utilizată, dar și tehnicile sale, precum și modul în care pot fi folosite informațiile furnizate de acesta, dar și eventualele limite ale acestor informații.

<sup>2</sup> Briciu S., Căpușeanu S., Rof M.L., Topor D. (2010) – „Contabilitatea și controlul de gestiune, instrumente pentru evaluarea performanței entității”, Editura Aeternitas, Alba Iulia, pag.11

Este necesar ca întreprinderile să-și construiască și să utilizeze un sistem de cunoaștere a costurilor produselor, lucrărilor și serviciilor astfel încât să poată stabili prețurile de vânzare în concordanță cu cerințele pieței și realizării marjelor previzionate. Calculul și urmărirea evoluției costurilor funcțiilor asumate de întreprindere nu constituie un scop în sine, organizarea acestora fiind motivată de cel puțin două considerente<sup>3</sup>:

- primul considerent vizează schimbările de orientare a managerilor, intervenite o dată cu deschiderea spre economia de piață, care pretind o informație contabilă despre costuri cât mai completă și pertinentă, capabilă să facă posibilă o intervenție pentru ajustarea prețurilor.
- al doilea considerent pornește de la necesitatea menținerii entității pe piață în condițiile accelerării perfecționării tehnologice și intensificării concurenței presupune competitivitate care, printre altele, depinde de posibilitatea managerului de a cunoaște costurile și, în consecință, de a acționa, prin decizii, asupra lor.

Complexitatea și diversitatea obiectivelor contabilității de gestiune și în mod special cele de determinare a costului, determină folosirea unui ansamblu de metode și procedee diferite în scopul realizării obiectivelor urmărite. Utilizarea acestor metode și procedee în practică nu se realizează separat, ci acestea sunt conjugate sau integrate într-un sistem metodologic unitar, fapt ce dovedește complexitatea sistemului ce poate fi considerat un sistem integrat. Sistemul integrat în domeniul costurilor presupune includerea, înglobarea, conjugarea sau contopirea într-un tot unitar a tuturor informațiilor privind costurile, metodele, procedeele, mijloacele materiale și tehnice folosite în prelucrarea acestor informații, în cadrul planificării, evidenței, calculației, controlului și analizei costurilor.

Sistemul informațional integrat al costurilor cuprinde următoarele componente<sup>4</sup>:

1. Ansamblul informațiilor economice privind costurile - informații de plan (consumuri normate de materiale și manoperă, respectiv bugetul cheltuielilor de regie) în funcție de care se stabilesc costurile pentru perioadele viitoare de gestiune; informații efective în legătură cu costurile perioadei de gestiune încheiate. Aceste informații vizează atât latura cantitativă, cât și latura calitativă, constituindu-se ulterior în informații de analiză și control a costurilor.

2. Procesul de prelucrare a datelor sau informațiilor în legătură cu costurile - vizează ansamblul operațiilor de culegere, transmitere, prelucrare propriu-zisă, valorificarea și arhivarea informațiilor, precum și utilizarea integrată a mijloacelor tehnice (manuale sau automatizate) de prelucrare a datelor sau informațiilor economice privind costurile utilizând un sistem metodologic bine conturat.

3. Sursele de date sau informații economice în legătură cu costurile - sunt diferite după cum acestea vizează informațiile de plan sau informațiile efective. Primele au ca sursă bugetele de costuri care stau la baza planificării economico-financiare, pe când cea de a doua categorie se bazează pe evidențele contabile, statistice și evidența operativă.

Sistemul informațional integrat al costurilor poate fi descompus în trei subsisteme (vezi figura nr.1.):

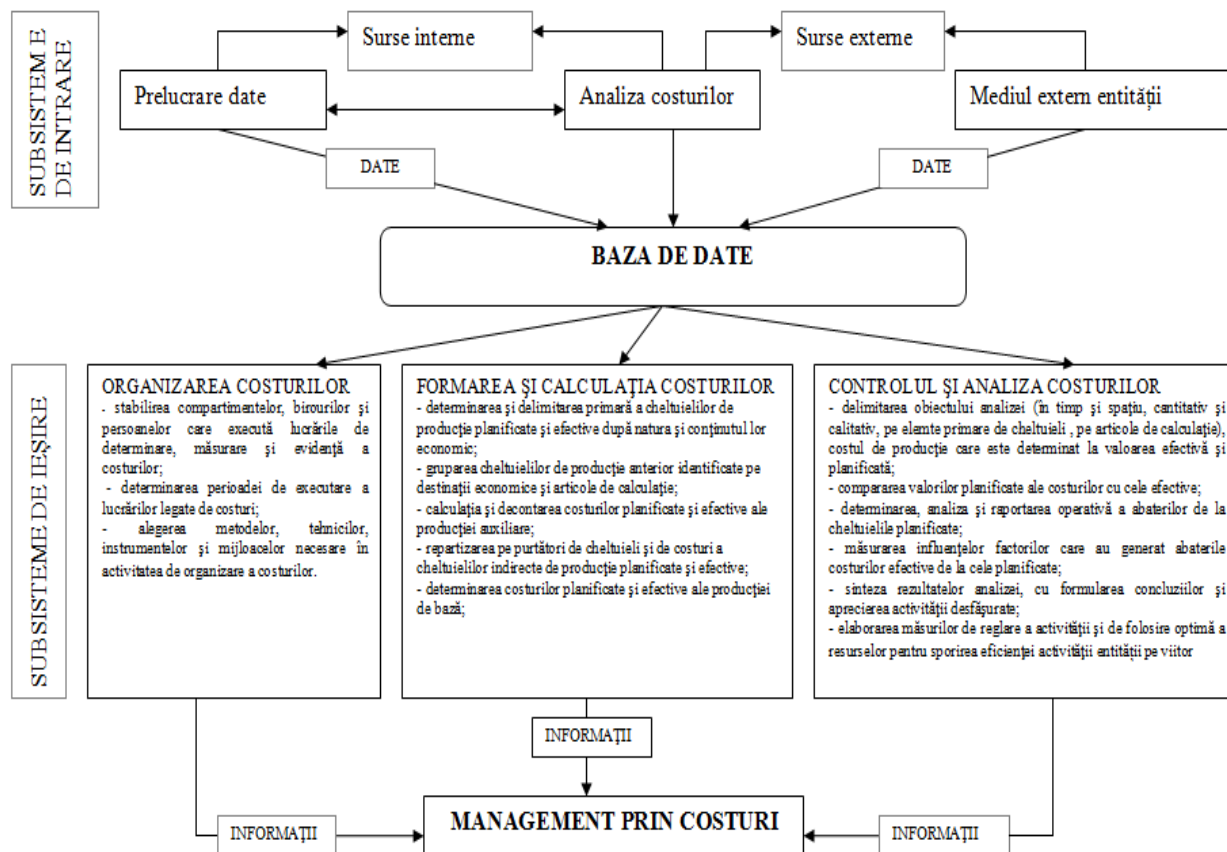
- subsistemul de organizare a costurilor;

<sup>3</sup> Aslău Titus (2001) - "Controlul de gestiune dincolo de aparențe", Ed. Economică, București, pag.95

<sup>4</sup> Țenovici Cristina (2007) - "Proiectarea sistemului informatic de calculație și analiză a costurilor în silvicultură", Editura Universitaria, Craiova, pag. 20

- subsistemul de formare sau calculație a costurilor de producție;
- subsistemul de control și analiză a costurilor de producție.

Figura nr.1. “Sistemul informațional al costurilor de producție”



sursa: Țenovici C. – ”Proiectarea sistemului informatic de calculație și analiză a costurilor în silvicultură”, Editura Universitaria, Craiova, 2007, pag.21

Aceste trei subsisteme se află într-o legătură indisolubilă și cu acțiune reciprocă. Astfel subsistemul formării sau calculației costurilor este incomplet și lipsit de finalitate fără controlul și analiza costurilor. La rândul lor controlul și analiza costurilor sunt de neconceput fără antecalculație și postcalculație, ca laturi ale subsistemului formării și calculației costurilor. Cele două subsisteme (al formării sau calculației costurilor și cel al analizei și controlului), nu au o existență de sine stătătoare, ci ele capătă conținut real numai prin împletirea organică cu subsistemul metodologic al organizării sistemului informațional al costurilor pe sectoare sau centre de cheltuieli și pe purtători de cheltuieli și de costuri.

Întregul proces informațional al costurilor - formare, control și analiză a costurilor - presupune folosirea judicioasă a conceptelor metodologice cunoscute sub denumirea de “metode clasice” și “metode moderne sau complementare”, precum și folosirea unor procedee, cum ar fi: procedeul suplimentării, procedeul diviziunii simple, procedeul coeficienților de echivalență etc. Aceste metode și procedee în practică nu pot fi aplicate separat, ci doar conjugate sau integrate într-un sistem metodologic unitar, ceea ce demonstrează complexitatea sistemului metodologic, fiecare din aceste metode și procedee



participând la realizarea unuia sau a câtorva obiective, și numai acționând toate împreună asigură îndeplinirea completă a tuturor obiectivelor sistemului<sup>5</sup>.

#### **Concluzii:**

Perfecționarea sistemului informațional al costurilor folosind prelucrarea automată a datelor trebuie să fie precedată de reorganizarea sistemului informațional al costurilor existent. Dacă se neglijează acest aspect se periclitează succesul și eficiența acțiunii de perfecționare a sistemului, căci noul sistem va avea la bază un sistem șubred, din care nu s-au înlăturat imperfecțiunile rămăse de la prelucrarea manuală a datelor. Este recomandabilă reorganizarea integrată cu ajutorul unor modele dinainte stabilite, care sudează într-o concepție unitară toate metodele, procedeele, formele de culegere, prelucrare, transmitere, valorificare și stocare a informațiilor privind costurile.

#### **References:**

- [1.] Aslău Titus (2001) - “Controlul de gestiune dincolo de aparențe”, Ed. Economică, București
- [2.] Baci T.A. (2001) - “Costurile - organizare, planificare, contabilitate, calculație, control și analiză”, Editura Dacia, Cluj- Napoca
- [3.] Briciu S., Căpușeanu S., Rof M.L., Topor D. (2010) – „Contabilitatea și controlul de gestiune, instrumente pentru evaluarea performanței entității”, Editura Aeternitas, Alba Iulia
- [4.] Călin O., Cârstea Gh. (2002) – „Contabilitatea de gestiune și calculația costurilor”, Editura Genicod, București
- [5.] [Călin O., Nedelcu M.V., Man M.](#) (2008) - “Contabilitate managerială”, Editura Didactică și Pedagogică, București
- [6.] Tabără N., Briciu S. (2012)– „Actualități și perspective în contabilitate și control de gestiune”, Editura Tipo Moldova, Iași
- [7.] Țenovici Cristina (2007) – ”Proiectarea sistemului informatic de calculație și analiză a costurilor în silvicultură”, Editura Universitaria, Craiova
- [8.] Țenovici C., Albici M., Parpandel D.E. (2009) – “Traditional methods versus modern methods of determining unitary cost in forestry”, <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/18684/> MPRA Paper No. 18684
- [9.] Țenovici C., Parpandel D.E. (2010)– “Sistemul informational al costurilor si rolul sau in managementul unitatilor silvice”, <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/21255/> MPRA Paper No. 21255

---

<sup>5</sup> Tenovici , Cristina, Albici , Mihaela and Parpandel, Denisa Elena (2009) – “Traditional methods versus modern methods of determining unitary cost in forestry”, <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/18684/> MPRA Paper No. 18684