

RAPORTAREA MANAGERIALĂ – SUPT DE APRECIERE A ACTIVITĂȚII ENTITĂȚILOR DE PRODUCȚIE ȘI A PROCESULUI DE GESTIUNE

Lect. sup. dr. Svetlana MIHAILA, ASEM

Lect. sup. dr. Galina BĂDICU, ASEM

This article aims to highlight the importance of managerial reports in decision-making process, starting with the quality of managerial decisions. In this context, we believe that the relevance and usefulness of these largely depends on the manner and form of forwarding, delivery and presentation of accounting information. Information obtained through accounting tools should be generalized in various reports, which are indispensable in decision-making process and represents a final stage of managerial accounting. Another aspect of this publication consists in the presentation of organizational stages of managerial reporting system at production entities, also is presented the matrix model of needs in elaboration of managerial reports for sales activity in the production entities.

JEL: M-41

În prezent, mediul de afaceri se confruntă cu numeroase provocări, care pot avea impact major asupra performanței entităților de producție. Pentru asigurarea unui control de gestiune eficient, problema de bază constă în crearea unui sistem de prelucrare și de furnizare a unor informații operative, exacte și autentice privind activitatea entității în baza cărora se iau decizii oportune și operative. Calitatea deciziilor manageriale depinde, în mare măsură, de modalitatea și forma de transmitere, de furnizare și de prezentare a informației contabile. Informațiile obținute prin intermediul instrumentelor contabile trebuie generalizate în diferite rapoarte, care sunt indispensabile în luarea deciziilor și reprezintă o etapă finală a contabilității manageriale.

Studiul denotă că indicatorii se formează în baza datelor din documentele primare, cu ajutorul cărora se efectuează înregistrarea operațiilor economice, analiza activității economice și se stabilesc cauzele încălcărilor. În acest context, menționăm că documentația îndeplinește funcții analitice și de control. Astfel, în scopul adoptării deciziilor, conducerea entității utilizează informații de natură financiară și nonfinanciară, care este obiectul evidenței operative, *cum ar fi informația privind contractele cu clienții și furnizorii, existența și mișcarea personalului angajat etc.* În opinia noastră, prelucrarea și corelarea informațiilor, atât de natură financiară, cât și de natură nonfinanciară formează un **sistem de raportare managerială**.

Prin recurs la studiul literaturii de specialitate și a practicii în cadrul entităților, menționăm că formarea unui sistem de raportare managerială presupune mai multe acțiuni legate de studiul structurii entității, fluxul de informații, necesitățile informaționale ale managerilor etc. Autorii au cercetat acest fapt și consideră oportună realizarea următoarelor etape în formarea unui sistem de raportare managerială la entitățile de producție (figura 1).

Analiza informațiilor ilustrate în figura 1 denotă că organizarea sistemului de raportare managerială la entitățile de producție poate fi efectuat în cinci etape, în cadrul cărora, sunt propuse spre executare diverse lucrări aferente etapelor corespunzătoare.

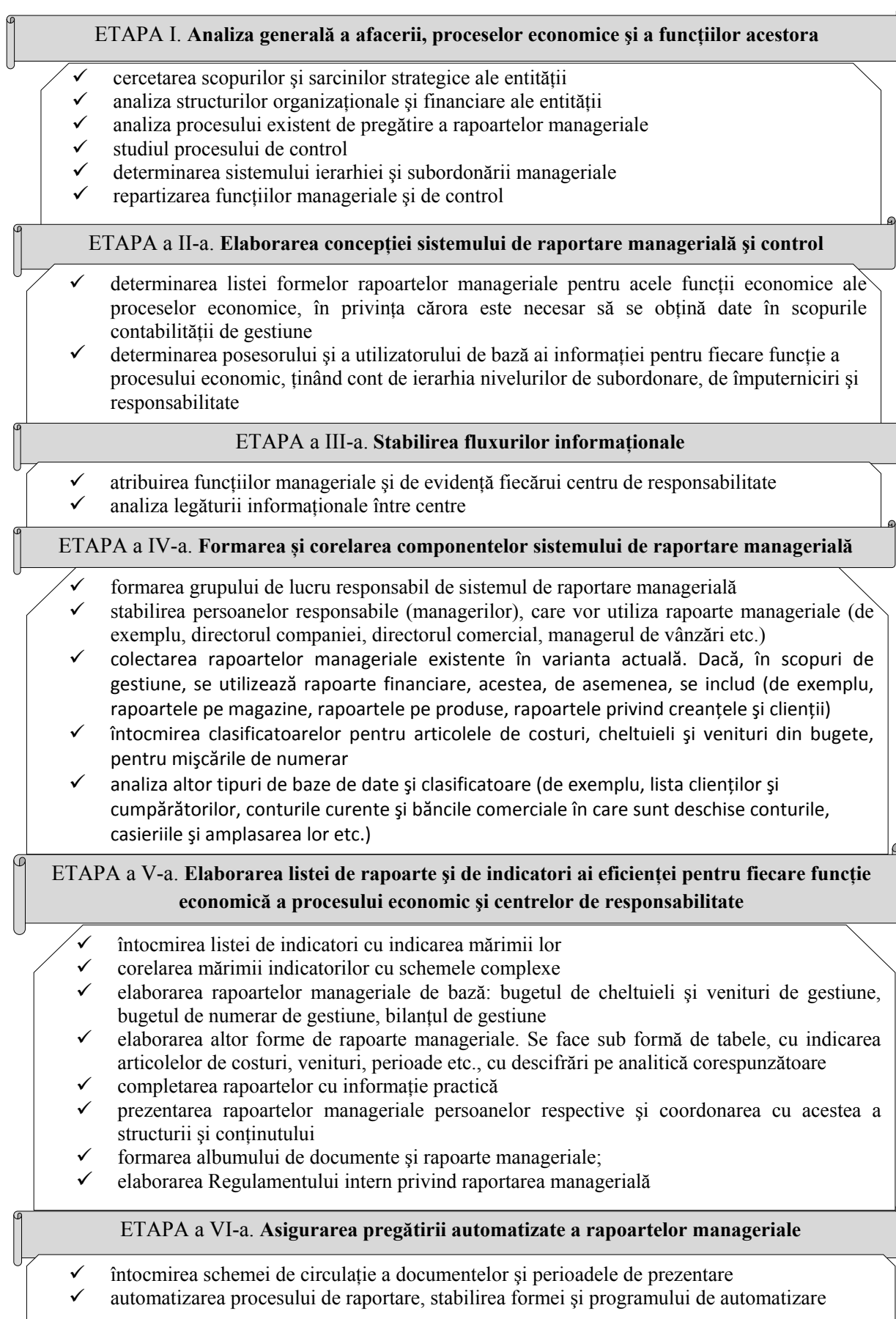


Figura 1. Etapele organizării sistemului de raportare managerială la entitățile de producție

Pentru formarea sistemului rapoartelor manageriale este necesară examinarea complexă a entității în vederea descrierii activității a acesteia, a structurii organizaționale și financiare a entității, identificării subordonării ierarhice a centrelor de responsabilitate, particularităților circulației documentelor etc. Astfel, pentru a înțelege procesul de funcționare a entității, este necesară crearea unui model al activității ei (model de afaceri), ale cărui elemente structurale de bază sunt procesele economice.

În literatura de specialitate, sunt propuse două modalități de elaborare a rapoartelor manageriale:

- *de sus în jos, prin care se studiază necesitățile managerilor și, în funcție de acestea, se elaborează rapoartele manageriale;*
- *de jos în sus, prin care se stabilesc sursele și purtătorii de informație, modul de culegere și sistematizare a datelor, care, ulterior, sunt incluse în rapoarte.*

În opinia noastră, pentru elaborarea unei structuri optime a rapoartelor manageriale este necesară utilizarea unei **metode combinate**, prin care se vor lua în considerare necesitățile managerilor în corelare cu posibilitatea obținerii și includerii informației în rapoartele manageriale. În acest scop, se întocmește matricea de contrapunere a rapoartelor manageriale cu utilizatorii tipurilor de rapoarte. La intersecție, se înscriu indicatorii care se utilizează, și nu, de către managerii incluși în matrice, precum și necesitățile de informație ale acestora.

În acest context, combinarea de către autori a celor menționate, permite recomandarea unui model matriceal de elaborare și de perfecționare a rapoartelor manageriale pentru activitatea de vânzări în cadrul entităților de producție (tabelul 1).

Tabelul 1

Modelul matriceal al necesităților la elaborarea rapoartelor manageriale

Persoana responsabilă	Raportul global privind vânzările pe întreprindere		Raportul privind vânzările pe magazine		Raportul privind creanțele		Raportul privind cheltuielile de distribuție	
	Analizează	Necesități	Analizează	Necesități	Analizează	Necesități	Analizează	Neajunsuri
Director general	Vânzările pe entitate (globale)	Informații privind vânzările pe regiuni	Vânzările pe magazine	Informații privind vânzările pe produse	Creanțele expirate	Inform. privind creanțele în judecată	Compară cheltuielile de distribuție cu marja comercială	Nu există marjă comercială
Director comercial	Vânzări pe regiuni	Informații privind vânzările pe agenții de vânzări	Vânzări pe fiecare manager responsabil de vânzări	Numărul de clienți pe fiecare agent	Creanțe expirate pe fiecare manager	Informații privind creanțele expirate după durată	Cheltuielile distribuție pe articole	Nu este necesară descifrarea articolelor de cost

Sursa: Elaborat de autori

Din tabelul-matrice, se constată că activitatea de bază a managerului se corelează cu cerințele acestuia față de anumite rapoarte. Fiecare manager de la nivelul respectiv indică necesitățile de informație pentru diferite tipuri de rapoarte. Practica demonstrează că, la entitățile de producție, de regulă, se utilizează varianta tabelară a rapoartelor. Formularul principal îl constituie raportul privind totalurile activității zilnice sau lunare, care reprezintă un borderou, indicatorii cărui nu necesită explicație în scris și asigură o asimilare rapidă a informației prezentate ce permite realizarea operativă a procesului de administrare.

În consecință, în funcție de structura organizatorică și corelațiile dintre centrele de responsabilitate, se formează legătura dintre informația prezentată în rapoartele pentru fiecare centru, subordonarea și responsabilitățile acestora. Astfel, rapoartele manageriale se întocmesc de fiecare centru de responsabilitate de nivel inferior. Informația acumulată din alte sectoare de același nivel se prezintă managerului ierarhic superior, formând un raport totalizator al centrului de responsabilitate de nivel II, cum ar fi secția de producție. Ulterior, informația generalizată din rapoartele acestor centre se sintetizează și formează rapoarte de nivel I, care se prezintă managementului superior al entității. La pregătirea rapoartele destinate managerului responsabil, considerăm că e necesară o diminuare a caracterului detaliat al rapoartelor pe măsura ascensiunii nivelului ierarhic al conducătorului cărui îi sunt prezentate acestea. Conducătorii centrelor de responsabilitate au nevoie de rapoarte detaliate privind executarea bugetului. Totodată, rapoartele de uz intern trebuie să conțină doar acele elemente

care pot fi administrate sau influențate de către conducătorul centrului de responsabilitate. Recomandăm ca rapoartele întocmite lunar, de centrele de responsabilitate, să fie prezentate în contabilitatea întreprinderii în a 5-a zi a lunii următoare.

În concluzie, considerăm importantă organizarea sistemului de raportare managerială la entitățile de producție, în care urmează formarea rapoartelor pe procese de activități economice pentru fiecare centru de responsabilitate, în vederea oportunității și utilității informațiilor în procesul decizional. Ca urmare a celor menționate mai sus, recomandăm ca entitățile să utilizeze procese desfășurate în cadrul acestora în calitate de bază pentru formarea rapoartelor manageriale. Luând în considerare diversele tipuri de rapoarte și informația pe care acestea o pot furniza utilizatorilor, specialiștii în domeniu, din cadrul entității, trebuie să determine direcțiile (produsele, regiunile, centrele de responsabilitate) care formează activitățile de bază ale entității, să determine termenele de pregătire a rapoartelor (pe termen lung, pe termen scurt) și utilizatorii fiecărui raport.

Bibliografie:

1. DIACONU, P. *Contabilitate managerială și planuri de afaceri*. București: Ed. Economică, 2006. 341 p.
2. DUMITRU, C., IONAȘ, C. *Contabilitatea de gestiune și evaluarea performanțelor*. București: Ed. Universitară, 2005. 381 p.
3. IACOB, C., IONESCU, I. *Controlul de gestiune la nivelul firmei*. București: Ed. Tribuna Economică, 1999. 303 p.
4. PANUȘ, V. *Instrumente și rapoarte contabile utilizate în procesul decizional*. Teză de doctor. Chișinău, 2012. 188 p.