

## PROCESUL DECIZIONAL ÎN ACTIVITATEA BĂNCII COMERCIALE

*Igor ENICOV, Gheorghe BUNESCU, Oxana RADOMSCAIA*

*Catedra Finanțe și Bănci*

Le processus décisionnel d'une entreprise représente l'ensemble des décisions adoptées et implémentées dans son activité et structurées selon les objectifs et l'hierarchie manageriale. Dans le cadre de ce processus chaque étape de la prise d'une décision constitue elle-même un processus décisionnel compliqué. L'activité de prise de décision dans la banque commerciale est basée sur un algorithme rationnel de sélection qui implique quelques étapes. Lors de l'apparition d'une tâche nouvelle s'impose la nécessité de parcourir toutes les étapes du processus décisionnel. La totalité des documents normatifs et réglementaires internes crée le système de documentation interne. Les lacunes dans ce système de documentation soumettent la banque au risque opérationnel excessif, c'est pourquoi sa gestion et sa structuration correcte constituent des priorités décisives pour la banque commerciale.

Considerând procesul decizional unul dintre punctele-cheie în dezvoltarea unei organizații, am utilizat principiile analizei tip cascada, care ar permite identificarea conceptului de decizie, precum și cercetarea procesului decizional, fiind urmată de analiza prin detaliere a modelelor de luare a deciziilor specifice sectorului bancar, un rol aparte revenind, în special, sistemului de luare a deciziilor în băncile comerciale moderne.

### 1. Conceptul procesului decizional

Obiectivele unei organizații pot fi realizate doar prin acțiuni susținute, adaptate la context și la condițiile mediului, la resursele disponibile. Acest proces include, fără îndoială, luarea de decizii.

*Decizia* poate fi definită ca *un proces rațional de alegere a unei soluții, a unei linii de acțiune dintr-un număr oarecare de posibilități, în scopul de a ajunge la un anumit rezultat.*

Din delimitarea conceptului de decizie vom reține cel puțin următoarele elemente:

- este privită ca un proces de alegere rațională specific umană;
- se regăsește în toate funcțiile managementului;
- reprezintă actul final în stabilirea obiectivului sau obiectivelor asumate de manager;
- integrarea unității economice în mediul ambiant depinde de calitatea deciziilor;
- acțiunea poartă denumirea de decizie numai în măsura în care corespunde unei situații de alegere;
- este un act de atragere, combinare și alocare a diverselor resurse în procesul de producție;
- este un act de îmbinare a intereselor componentelor unității economice ș.a.

Așadar, decizia reprezintă elementul central al activității manageriale, fiind instrumentul specific de exprimare a acesteia. În fond, decizia este expresia cea mai activă și dinamică prin care managementul își realizează funcțiile.

În unitățile economice într-o situație decizională același obiectiv poate fi realizat pe mai multe căi; or, existența lor impune managerilor un set de competențe în elaborarea variantelor decizionale, precum și în evaluarea aplicării acestora.

Variantele prin care se poate realiza același obiectiv determină anumite consecințe cuantificabile prin nivelul indicatorilor economici considerați și prezintă fiecare anumite deosebiri referitoare la:

- nivelul și structura factorilor de producție alocați;
- nivelul productivității muncii;
- randamentele obținute ș.a.

Există câteva elemente esențiale în configurarea și soluționarea oricărei situații decizionale: decidentul, obiectivele, performanțele curente, factorii de influență a performanțelor, problema identificată, criteriile de decizie, soluțiile alternative posibile, consecințele așteptate ale soluțiilor alternative și soluția aleasă sau decizia propriu-zisă.

Cunoașterea acestor elemente este indispensabilă pentru identificarea diferitelor tipuri de decizii manageriale și pentru înțelegerea proceselor decizionale din organizații.

Pentru a asigura elaborarea de variante decizionale viabile și evaluarea corectă a fiecăreia, decidenții trebuie să dovedească un înalt grad de competență, astfel încât rezultatele obținute în urma aplicării unei variante în practică, consecințele ei reale, să nu difere de cele prognozate decât în proporții acceptate. Cu cât mai mare

este diferența dintre rezultatele reale și cele prognozate, cu atât mai mult se impune inițierea deciziei de corecție într-un termen cât mai scurt.

Cele mai importante cerințe ce necesită a fi îndeplinite pentru ca o decizie să fie congruentă scopului urmărit sunt:

- Cunoașterea strictă a realității din unitatea economică;
- Oportunitatea deciziilor, adică adoptarea acestora în timp util;
- Adoptarea deciziilor să se realizeze numai de către organismele și persoanele investite cu acest drept și numai în sfera lor de activitate;
- Formularea clară a deciziei;
- Coordonarea deciziilor asigură înlăturarea unor contradicții care pot apărea între diferitele decizii referitoare la același obiectiv;
- Eficiența economică a deciziilor, adică consecințele fiecărei decizii în practică trebuie să asigure un efect economic sporit;

- Este necesar să se elaboreze mai multe variante care reflectă posibilitățile de realizare a obiectivului propus.

Deci, deciziile trebuie privite ca mijloace de a atinge niște scopuri, de realizare a unor obiective, ele fiind rezultatul unui proces secvențial de informare, analiză și deliberare, denumit **proces decizional**. În esență, prin procesul decizional al unei organizații desemnăm ansamblul deciziilor adoptate și aplicate în cadrul său, structurate corespunzător sistemului de obiective urmărite și configurației ierarhiei manageriale. Adică, luarea deciziei nu se limitează la actul în sine de alegere dintre mai multe alternative posibile, ci presupune acest proces de examinare și reflexie asupra condițiilor situației decizionale și a posibilităților de soluționare.

În cadrul procesului decizional, baza informațională își are sursa în perioadele trecute, în timp ce procesul propriu-zis de evaluare și comparare a variantelor vizează consecințele viitoare ce vor fi obținute într-un viitor definit, denumit **orizont decizional**.

Încercând să determinăm **originile termenului** de proces decizional, putem aminti că pe la mijlocul secolului XX, Chester Barnard, directorul unei companii de telefonie, a importat termenul „proces de luare a deciziilor” din administrația publică în lumea afacerilor. Apoi a început să înlocuiască termenii apropiați, precum „alocarea resurselor” și „construirea politicilor”, transformând modalitatea în care managerii gândesc rolul lor ca pe un proces continuu spre o serie mai „fragmentată” de acțiuni întreprinse și obiective atinse.

Importanța oferită procesului decizional relevă **funcții** ale acestuia:

- direcționarea spre dezvoltarea de ansamblu a organizației și componentelor sale;
- armonizarea activității personalului;
- declanșarea acțiunii personalului la nivelul organizației și al componentelor acesteia.

Structura procesului decizional, respectiv numărul, conținutul și legăturile dintre activitățile procesului, rămâne o problemă contradictorie. Herbert Simon, într-o succesiune de articole și lucrări din anii '60-'70, a propus o schemă a procesului decizional, suficient de generală pentru a putea fi considerată totuși un veritabil model canonic al luării deciziilor. Această schemă cuprinde patru faze: *investigare*, *concepție*, *selecție* și *evaluare*.

Prima fază presupune investigarea mediului pentru a releva condițiile care determină luarea unei decizii. A doua fază, concepția, include inventarea, dezvoltarea și analiza diferitelor moduri de acțiune posibile. Cea de-a treia fază, selecția, constă în alegerea unuia dintre aceste moduri de acțiune. Ultima fază, evaluarea, privește supravegherea executării deciziei.

Simon subliniază faptul că „fiecare fază a luării unei decizii date este ea însăși un proces decizional complicat”. Consimțim aici că, de fapt, succesiunea fazelor parcurse în luarea unei decizii nu este strict secvențială, procesul fiind adesea iterativ.

Studiile întreprinse în organizații economice au condus la formularea unor concepții sau module diferite cu privire la maniera în care managerii se comportă în timpul luării deciziilor, iau decizii. Respectiv, au putut fi evidențiate următoarele două modele:

**a) Modelul rațional** al deciziei de afaceri își are rădăcinile în științele economice. Dezvoltând diferite teorii cu privire la comportamentul companiilor în economia de piață, specialiștii pornesc adesea de la o premisă simplificatoare: managerii iau întotdeauna cele mai bune decizii din punctul de vedere al interesului economic al entităților administrate, adică decid și acționează doar în conformitate cu principiul raționalității utilizării resurselor pentru atingerea obiectivelor economice ale firmelor. Aceasta înseamnă că o decizie este conside-

rată rațională doar atunci când utilizarea preconizată a resurselor conduce la obținerea unui efect economic optim în condițiile date.

Pentru a sprijini luarea rațională a deciziilor au fost dezvoltate numeroase modele de cercetare operațională și calcul economic. Bazele teoretice ale acestor modele pot fi găsite în teoria grafurilor, analiza matematică a convexității, programarea matematică, teoria probabilităților ș.a.

**b) Modelul raționalității limitate**, al cărui creator este H.Simon, susține că raționalitatea deciziilor luate în organizații este afectată de doi factori mai importanți: capacitățile cognitive limitate ale decidenților și constrângerile impuse de contextul organizațional.

Ca urmare a influenței acestor factori, managerii renunță adesea la inventarierea tuturor alternativelor posibile pentru a o găsi pe cea mai bună și se mulțumesc să examineze un număr restrâns de alternative, reținând-o pe prima care li se pare a fi satisfăcătoare.

Ca urmare, orice proces decizional prevede realizarea unui algoritm, care poate fi elaborat dinainte sau în procesul efectuării procesului decizional (rezolvării unei probleme), poate fi descris formal sau nu, poate fi detaliat exhaustiv sau general, poate fi just sau flexibil, actual pe termen lung sau scurt.

Orice organizație va decide în mod independent sistemul de algoritmi aplicați.

Arhitectura procesului de luare a deciziilor depinde în mare măsură de următorii factori care reflectă specificul organizației:

- numărul de sarcini care necesită rezolvare;
- omogenitatea sarcinilor;
- complexitatea sarcinilor;
- volatilitatea mediului care determină parametrii sarcinilor.

Responsabilitatea adoptării deciziilor revine în mod exclusiv managerilor. Ei pot adopta aceste decizii în mod individual, în cadrul unor grupuri formale (consiliu, comitet, comisie) sau informale.

În condițiile creșterii permanente a complexității problemelor decizionale deciziile în grup ocupă un loc important. În mare măsură ele permit utilizarea cunoștințelor și experiențelor mai multor specialiști, contribuind la conturarea unei decizii din mai multe puncte de vedere.

Luarea în grup a deciziilor are avantaje evidente (un volum mai mare de cunoștințe și experiență poate genera mai multe idei și crește calitatea ideii promovate; deciziile sunt mai bine înțelese de oamenii care participă la procesul de fundamentare). În anumite condiții, luarea de decizii în grup poate prezenta și inconveniente demne de luat în considerație (subordonații au tendința de a se ralia la opiniile șefilor; presiunea pentru consens manifestată în cadrul grupului poate descuraja susținerea unor puncte de vedere divergente; consumul de timp este mai mare, de aceea aceste decizii sunt mai costisitoare ș.a.).

Procesele decizionale efective din organizații, prin numărul și conținutul etapelor ce le compun, pot fi mai mult sau mai puțin raționale, în funcție de gradul de structurare a situațiilor decizionale abordate, de personalitatea indivizilor care participă la luarea deciziilor și de personalitatea organizațiilor în care sunt luate deciziile.

Activitatea oricărei organizații este caracterizată de un sistem mai bun sau mai rău de luare a deciziilor. Diversitatea sarcinilor, respectiv necesitatea luării unei decizii depinde de **mărimea organizației** și de **gradul de omogenitate a problemelor** apărute.

Într-o organizație mică, gradul de diversificare a problemelor cognitive poate să fie mare, iar numărul lor mic, complexitatea problemelor scăzută, iar selectarea modului de rezolvare a problemei poate să fie episodică și să nu influențeze semnificativ eficiența organizației. În cazul dat, problemele pot fi rezolvate ad-hoc, la momentul apariției lor. În practică aceasta se realizează prin emiterea documentelor reglatorii interne – ordine, dispoziții etc.

**Banca comercială** reprezintă un sistem complex, cu probleme de business care, în pofida diversității sarcinilor, pot fi divizate în grupe omogene repetabile.

Ca urmare, activitatea bancară poate fi examinată ca un sistem de procese legate reciproc care pot fi grupate în patru categorii:

- operațiuni pasive;
- operațiuni active;
- servicii bancare;
- operațiuni proprii ale băncii.

Fiecare din aceste procese poate fi considerat ca decizional, deoarece este bazat pe prelucrarea informației în scopul rezolvării anumitor probleme.

Reieșind din obiectivul de bază al sistemului bancar – asigurarea stabilității sistemului financiar – banca trebuie să lucreze stabil, previzibil și cu excluderea situațiilor excepționale. În practică acest obiectiv se atinge prin implementarea mecanismului de luare a deciziilor bine axat, cu elemente clar definite și sarcini bine înțelese. Aceasta presupune crearea procedurilor detaliate de realizare a anumitor activități și de luare a deciziilor aferente.

### 1. Procesul de luare a deciziilor în banca comercială contemporană

Majoritatea deciziilor în activitatea bancară sunt bazate pe alegeri raționale, care prevăd parcurgerea etapelor enumerate mai sus. Algoritmii aferenți proceselor decizionale se divizează în permanenți (cu termenul de valabilitate nedeterminat) sau temporari (de o singură dată).

În scopul implementării algoritmilor permanenți se aplică documente normative interne (norme, regulamente, instrucțiuni), iar a celor temporari – documente reglatorii interne (ordine, dispoziții etc.).

La momentul apariției unei sarcini noi (sau modificării esențiale a celor existente) apare necesitatea parcurgerii tuturor etapelor ale procesului decizional. În final apare o soluție – fie temporară, fie permanentă.

Totalitatea documentelor normative și reglatorii interne creează sistemul de documentație internă, care diferă de la o bancă la alta și determină în mare măsură nivelul de competitivitate a instituțiilor financiare.

Specificul sistemului de documentație internă a băncilor din Republica Moldova este determinat de articolul 17 al Legii instituțiilor financiare, precum și de articolul 2.1. al Recomandărilor BNM cu privire la sistemele de control intern în băncile din Republica Moldova.

#### Articolul 17. Statutul și regulamentele

(1) Banca trebuie să aibă un **statut** în care se specifică denumirea, adresa, obiectul activității, funcțiile consiliului băncii, cuantumul capitalului, tipul, numărul, valoarea nominală a acțiunilor și drepturile de vot legate de ele. Statutul băncii poate fi modificat doar cu aprobarea Băncii Naționale dată în scris.

(2) Banca se conduce de **regulamente interne**, aprobate de consiliul său, care, în conformitate cu statutul băncii, stabilesc:

a) structura organizatorică și funcțiile băncii, modul de formare și competența organelor de administrare și de control;

b) funcțiile unităților din structura băncii, ale administratorilor lor și ale funcționarilor băncii;

c) limitele competenței administratorilor și ale funcționarilor băncii de a se angaja în activități financiare în numele și în favoarea băncii;

d) funcțiile comisiei de cenzori și ale altor comisii permanente.

(3) Băncile prezintă Băncii Naționale copia autorizată de pe statut și de pe regulamentele băncii, lista persoanelor oficiale autorizate să acționeze în numele ei, documentul care stabilește limitele competenței acestora și speciemenle semnăturilor lor.

#### Articolul 2.1.

Consiliul instituției financiare este responsabil pentru aprobarea și revizuirea periodică, cel puțin o dată pe an, a unor sisteme adecvate de control intern, de care depinde funcționarea instituției în conformitate cu legislația în vigoare, inclusiv exigențele Băncii Naționale față de raportare, precum și cu **documentele normative interne**. Consiliul instituției financiare este responsabil pentru aprobarea **reglementărilor interne** în toate domeniile de activitate a instituției financiare

Drept rezultat, în vederea conformării la cerințele legislației autohtone, băncile din Republica Moldova au elaborat un sistem de Regulamente interne, care acoperă toate domeniile activității lor. Experiența demonstrează că asemenea documente deseori:

- sunt destul de voluminoase și dificile în utilizare;
- în mare măsură se limitează la repetarea prevederilor actelor normative ale BNM;
- conțin detalii excesive privind unele aspecte, atunci când celelalte rămân nedescrise;
- sunt expuse într-un limbaj sofisticat și necesită o pregătire specială și eforturi din partea personalului băncii pentru a le înțelege;
- permit diferite interpretări ale prevederilor documentelor;
- conțin contradicții între prevederile diferitelor documente normative interne;
- dificile din punctul de vedere al gestionării (elaborării/actualizării) cadrului normativ.

La momentul actual se observă slaba eficiență în aplicarea practică a Regulamentelor. Lacunele în sistemul de documente normative expune banca la riscul operațional excesiv.

Totodată, la momentul actual crește gradul de conștientizare a importanței sistemului de documentație internă nu doar în cadrul relațiilor cu organe de supraveghere, dar și în organizații, pentru a eficientiza activitatea instituțiilor financiare și a spori competitivitatea lor. Astfel, apare necesitatea de a transforma un număr impunător de documente interne într-un instrument eficient de management.

În acest scop, propunem implementarea următorului concept al DNI care corespunde cerințelor legislației și facilitează atât sporirea eficienței activității băncii, cât și diminuarea riscurilor operaționale la care ea este expusă.

## 2. Conceptul sistemului de documentație normativă internă

Conceptul sistemului de DNI prevede următoarele:

- a) Divizarea cadrului normativ intern în trei categorii: regulamente, proceduri, instrucțiuni.
  - b) Delegarea responsabilităților pentru elaborarea și aprobarea diferitelor tipuri de DNI.
  - c) Stabilirea responsabilităților pentru coordonarea diferitelor tipuri de DNI (implicarea diferitelor subdiviziuni care asigură conformarea DNI atât normelor interne, cât și celor externe, precum și cerințelor managementului riscurilor).
  - d) Implementarea sistemului de hărți tehnologice – prezentarea grafică a algoritmului de rezolvare a anumitor sarcini (procesului decizional).
  - e) Crearea soluțiilor automatizate pentru asigurarea gestionării eficiente a cadrului normativ intern.
- Avantajele noului sistem sunt:
- ✓ Structura cadrului normativ devine mai deplină, echilibrată, laconică, clară;
  - ✓ Se asigură aprobarea aspectelor conceptuale la nivelul Consiliului băncii, iar a celor executorii – la nivelul organului executiv;
  - ✓ Documentele devin mai structurate, standardizate, simple în utilizare și reflectă specificul și performanțele băncii;
  - ✓ Banca devine ușor gestionabilă, iar deciziile se iau în mod operativ;
  - ✓ Apare instrumentul pentru gestionarea riscurilor operaționale.

## Concluzii

Cercetarea procesului decizional în băncile comerciale este extrem de importantă pentru activitatea reușită și stabilă a băncii. Realizarea obiectivelor ei se face într-un mod foarte complex, fiind necesară desfășurarea unei activități decizionale bine axate. Bineînțeles, mediul în care funcționează banca se modifică permanent, ceea ce necesită o permanentă ajustare și eficientizare a procesului decizional al băncii. El trebuie să fie sub controlul permanent al conducerii băncii, deoarece asigură competitivitatea ei. În scopul perfecționării procesului decizional poate fi aplicat conceptul DNI descris în acest articol, deoarece anume de crearea și menținerea lui depinde crearea /actualizarea arhitecturii proceselor decizionale ale băncii.

## Bibliografie:

1. Nicolescu O., Verboncu I. Management. - Bucuresti, 1996.
2. Panaite N. Managementul firmei. - Chișinău, 1994.
3. Maracine V. Decizii manageriale. - București, 1998.
4. Burduș E., Căprărescu Gh. Fundamentele managementului organizației. - București, 1999.

*Prezentat la 13.10.2008*