
Cuprins

Cuvânt-înainte	9
Capitolul 1: Întreprinderea, sistem de producție	11
1.1. Întreprinderea, ansamblu eterogen de acțiuni și decizii	13
1.1.1. Elementele constitutive ale întreprinderii	13
1.1.2. Obiectivele întreprinderii	14
1.1.3. Mediul înconjurător al întreprinderii	14
1.2. Întreprinderea, componentă de bază a sistemului de producție.....	15
1.2.1. Structura întreprinderii	16
1.2.2. Funcțiunile întreprinderii	16
1.2.3. Întreprinderea, sistem finalist și adaptiv	17
1.2.3.1. Întreprinderea, sistem tehnico-economic	17
1.2.3.2. Întreprinderea, sistem organizatoric.....	18
1.2.3.3. Întreprinderea, sistem social	21
Capitolul 2: Gestiunea întreprinderii și relația ei cu controlul de gestiune	23
2.1. Instrumente de gestiune și control bugetar: planul, bugetul, reportingul și analiza abaterilor	26
2.2. Instrumente de control al comportamentelor	28
2.2.1. Elementele constitutive ale întreprinderii	28
2.2.1.1. Bugetarea pe centre de responsabilitate	31
2.2.2. Crearea unei piețe interne și prețurile interne de cesiune	34
2.2.3. Crearea relației de concurență lărgită prin externalizare.....	34
2.3. Structura sistemului de control	35
2.4. Sistemul bugetar.....	38
2.4.1. Conceptul de sistem bugetar	38
2.4.2. Principiile elaborării și funcționării unui sistem bugetar	38
2.5. Conținutul unui sistem bugetar	42
2.6. Procedura de elaborare a bugetelor.....	43
2.7. Relația dintre sistemul bugetar și sistemul contabil.....	45
2.8. Sistemul bugetar și resursele umane	46
2.8.1. Relația bugete – motivație, în teoria lui Maslow-Herzberg	46
2.8.2. Relația bugete-motivație, conform teoriei lui Porter și Lawler	51
2.9. Analiza și rezolvarea conflictelor între funcția de motivație și alte funcții ale sistemului bugetar.....	52
2.9.1. Conflicte posibile între funcțiunea de motivație și alte funcții ale sistemului bugetar	53
2.9.2. Soluții pentru rezolvarea acestor conflicte	54
2.10. Adaptarea unui sistem bugetar la realitățile tehnologice și economice ale întreprinderii și la strategia acesteia	55
Capitolul 3: Gestiunea bugetară a întreprinderii – noțiuni generale	57
3.1. Noțiunea de gestiune bugetară – caracterizare terminologică	59
3.2. Gestiune și sistem bugetar; control bugetar și control de gestiune.....	60
3.2.1. Gestiune, control și sistem bugetar	60
3.2.2. Controlul bugetar și controlul de gestiune	62
3.3. Caracterizarea contabilă a gestiunii bugetare	62
3.3.1. Ansamblul bugetar, subsistem al gestiunii bugetare	62
3.4. Caracterizarea gestiunii bugetare din punctul de vedere al planificării	64
3.4.1. Bugetarea, rezultatul procesului de planificare.....	64
3.4.2. Etapele procesului de planificare.....	65

3.5. Caracterizarea dinamică a gestiunii bugetare	67
3.5.1. Etapa de elaborare a bugetelor	67
3.5.2. Etapa de control bugetar	68
3.6. Conceptul de gestiune bugetară.....	68
3.7. Etapele gestiunii bugetare	70
3.8. Motivația gestiunii bugetare.....	76
3.8.1. Motivațiile la nivelul conducerii	76
3.8.2. Motivațiile la nivelul cadrelor medii	77
3.8.3. Motivațiile la nivelul executanților	78
Capitolul 4: Elaborarea bugetelor, etapă determinantă a acțiunii bugetare	79
4.1. Previțiunea, baza de pornire a bugetării	81
4.2. Construcția unui sistem de previziune.....	83
4.3. Articulația bugetară: de la programele anuale, la bugetul general	83
4.4. Corelarea bugetelor unei întreprinderi.....	86
4.4.1. Bugetul general și calculul rezultatului previzionat funcțional	87
4.4.2. Bugetul general și calculul rezultatului previzionat diferențial	88
Capitolul 5: Bugetarea funcțională	91
5.1. Bugetul funcției comerciale.....	93
5.2. Bugetul funcției de producție	96
5.3. Bugetul funcției de aprovizionare	98
5.4. Bugetul funcției administrative.....	102
5.5. Studiu de caz.....	103
Capitolul 6: Gestiunea bugetară a vânzărilor	119
6.1. Prezentarea generală a previziunii vânzărilor	121
6.1.1. Previțiunea componentă a acțiunii de bugetare	121
6.1.2. Definiția previziunii vânzărilor	123
6.1.3. Interpretarea previziunii vânzărilor	123
6.1.3.1. Tehnici de previziune a vânzărilor pe termen scurt	124
6.1.4. Metodologia de previziune a vânzărilor	127
6.2. Metode de previziune a vânzărilor.....	129
6.2.1. Metode calitative	129
6.2.2. Metode cauzale	130
6.2.3. Modele econometrice	130
6.2.4. Metode cantitative de previziune a vânzărilor	130
6.3. Bugetarea vânzărilor	136
6.3.1. Repartizarea programului de vânzări pe diferite perioade de timp.....	136
6.3.2. Repartizarea programului de vânzări pe zone geografice.....	137
6.3.3. Repartizarea programului de vânzări pe produse	138
6.3.4. Bugetul de vânzări de ansamblu	138
6.4. Controlul procesului de vânzare a produselor.....	139
6.4.1. Controlul vânzărilor pe perioade de timp.....	139
6.4.2. Controlul vânzărilor pe zone geografice	139
6.4.3. Controlul vânzărilor pe produse.....	140
6.5. Gestiunea bugetară a cheltuielilor de desfacere	140
6.5.1. Previțiunea cheltuielilor de desfacere	140
6.5.2. Compartimentul „Cheltuieli de desfacere”	142
6.5.3. Bugetarea cheltuielilor de distribuție.....	146
6.5.3.1. Determinarea bugetului de cheltuieli de distribuție pe funcțiuni	146
6.5.3.2. Determinarea unei relații între cheltuielile de desfacere și volumul activității executate.....	146
6.5.4. Analiza rentabilității activității comerciale	148
6.5.5. Controlul cheltuielilor de desfacere	150
6.6. Studii de caz	152

6.6.1. Cazul „SC Detergentul SA”	152
6.6.2. Cazul „SC Muzeul SA”	161
6.7. Studii de caz propuse	166
Capitolul 7: Gestiunea bugetară a producției	173
7.1. Previziunea și controlul materiilor prime	175
7.1.1. Previziunea cantităților de materii prime	175
7.1.2. Previziunea prețurilor unitare ale materiilor prime și materiale	176
7.2. Previziunea și controlul timpului de lucru	178
7.2.1. Controlul timpului de muncă (al salariului tarifar-orar)	179
7.3. Previziunea și controlul cheltuielilor indirecte	180
7.3.1. Previziunea cheltuielilor indirecte	180
7.3.2. Controlul cheltuielilor indirecte	183
7.4. Rentabilitatea activității de producție	184
7.5. Studii de caz	186
7.5.1. Cazul Morpan	186
7.5.2. Cazul „SC Confecția SA”	192
7.6. Studii de caz propuse	195
Capitolul 8: Gestiunea bugetară a aprovizionării	199
8.1. Organizarea și rentabilitatea compartimentului de aprovizionare	201
8.1.1. Organizarea unui compartiment de aprovizionare	202
8.1.2. Rentabilitatea compartimentului de aprovizionare	204
8.2. Previziunea aprovizionării	206
8.3. Bugetul și programul de aprovizionare	210
8.3.1. Probleme generale ale bugetului de aprovizionare	210
8.4. Bugetarea prin cantități constante	212
8.5. Bugetarea aprovizionării la perioade variabile de timp	214
8.6. Controlul activității de aprovizionare	216
8.7. Studii de caz	218
8.8. Studii de caz propuse	221
Capitolul 9: Bugetul de investiții	231
9.1. Încadrarea proiectelor de investiții în politica generală a întreprinderii	233
9.1.1. Tipuri de investiții	233
9.1.2. Criterii de evaluare a proiectelor de investiții	234
9.1.2.1. Evaluarea rentabilității investițiilor	234
9.1.2.2. Riscul proiectelor de investiții	236
9.2. Procesul de selectare a proiectelor de investiții	237
9.2.1. Standardizarea documentației	237
9.2.2. Definirea rolului diferiților participanți	238
9.3. Exemplu de buget de finanțare a investițiilor	241
9.4. Studiu de caz	241
9.5. Studii de caz propuse	245
Capitolul 10: Gestiunea bugetară a compartimentelor din administrația întreprinderii	251
10.1. Prezentarea serviciilor administrative ale întreprinderii	253
10.1.1. Principiile care stau la baza gestiunii bugetare a acestor compartimente	254
10.1.2. Tehnica de bugetare a cheltuielilor generale ale întreprinderii	256
10.1.2.1. Analiza valorii cheltuielilor generale	257
10.1.2.2. Sistemul de bugete cu baza zero (BBZ)	258
10.2. Descentralizarea și gestiunea bugetară	263
10.2.1. Definirea descentralizării	263
10.3. Funcțiunea de control de gestiune	264

Capitolul 11: Documente de sinteză și controlul bugetar	267
11.1. Documente de sinteză ale gestiunii bugetare.....	269
11.1.1. Bugetul de trezorerie	269
11.1.2. Fundamentarea calculului rezultatului, a bilanțului și a tabloului de finanțare previzională	273
11.2. Controlul bugetar	274
11.2.1. Gestiunea bugetară, un sistem cu buclă închisă	274
11.2.2. Controlul efectuat de autoritatea superioară și autocontrolul.....	276
11.2.3. Conținutul activității de control bugetar	278
11.3. Condiții de eficacitate ale controlului bugetar	297
11.4. Tehnici ale controlului bugetar.....	299
11.4.1. Construirea unui buget revizuit	299
11.5. Studii de caz	301
11.5.1. Studiu de caz pentru elaborarea unui buget revizuit.....	301
11.5.2. Studiu de caz: Societatea ABC	304
11.5.3. Studiu de caz propus.....	306
Capitolul 12: Implementarea gestiunii bugetare – Aplicație practică	307
12.1. Studiu de caz privind înlănțuirea bugetelor (după J. Margerin).....	309
12.1.1. Programul și bugetul de vânzări, baza construcției bugetare	310
12.1.2. Programele și bugetele rezultate din programul de vânzări.....	310
12.1.2.1. Bugetul cheltuielilor de desfacere.....	311
12.1.2.2. Programul de producție	311
12.1.2.3. Programele și bugetele rezultate din programul de producție.....	312
12.1.2.4. Programul și bugetul de aprovizionare	313
12.1.2.5. Bugetul de consumuri materiale	314
12.1.2.6. Programul de resurse umane și bugetul corespunzător.....	314
12.2. Bugetarea marjelor	315
12.2.1. Bugetul cheltuielilor de activitate a vânzărilor	315
12.3. Bugetul de investiții și bugetul cheltuielilor de structură	318
12.4. Bugetul abaterilor previzionate	319
12.4.1. Bugetul orelor suplimentare	319
12.4.2. Bugetul de subactivitate al primului trimestru.....	319
12.4.3. Totalul abaterilor previzionate (mii u.v.)	319
12.5. Documente de sinteză bugetară.....	319
12.5.1. Calculul rezultatului previzionat.....	320
12.5.2. Bugetul de trezorerie	320
12.5.3. Bilanțul previzionat (mii u.v.)	322
12.5.4. Tabloul previzionat al mijloacelor de producție și al resurselor în anul N	322
12.6. Studiu de caz	323
Teste de verificare	329
Bibliografie	331