

veS
CE
657
224
SERIA AveSCIENCE SERIA AveSCIENCE SERIA AveSCIENCE SERIA AveSCIENCE
SERIA AveSCIENCE SERIA AveSCIENCE SERIA AveSCIENCE SERIA AveSCIENCE



Mariana Zamfir

CONTROLUL DE GESTIUNE PRIN SISTEMUL DE BUGETE



CUPRINS

PREFAȚĂ	9
Capitolul 1	
LOCUL BUGETĂRII ÎN SISTEMUL DE PLANIFICARE AL ÎNTRERINDERII	
1.1. Importanța planificării în întreprindere	11
1.2. Planificarea strategică	11
1.3. Planificarea operațională	12
1.4. Bugetarea – articularea cu strategia	14
Capitolul 2	
NATURA ȘI CONȚINUTUL SISTEMULUI BUGETAR	17
2.1. Privire de ansamblu asupra sistemului bugetar	17
2.2. Bugetul – definiții, avantaje, clasificări	20
2.2.1. Definiții	21
2.2.2. Avantajele bugetării	22
2.2.3. Tipologia bugetelor	27
2.3. Controlul bugetar - definiție și importanță	29
2.3.1. Calculul și analiza abaterilor dintre realizări și previziuni	30
2.3.2. Abateri din previziuni incerte	33
2.3.3. Raportul de control bugetar	34
2.3.4. Un control bugetar permanent	35
2.4. Principiile elaborării și funcționării unui sistem bugetar	37
2.5. Analiza critică a sistemului bugetar	39
2.6. Soluții pentru un sistem bugetar eficient	42
2.7. Proceduri de elaborare a bugetelor	43
2.7.1. Logica ierarhică de elaborare a bugetelor	45
2.7.2. Logica funcțională de elaborare a bugetelor	48
2.8. Tehnici de elaborare a bugetelor	50
2.8.1. Bugetarea incrementală	52
2.8.2. Bugetarea glisantă	54
2.8.3. Bugetarea cu bază zero	54
2.8.4. Bugetarea pe baza analizei valorii	58
2.8.5. Bugetarea pe activități	59
Capitolul 3	
GESTIUNEA BUGETARĂ A ACTIVITĂȚII COMERCIALE	63
3.1. Elaborarea bugetului de vânzări	63
3.1.1. Metode cantitative de bugetare	65
3.1.1.1. Metode grafice	65

3.1.1.2. Metoda ritmului mediu	66
3.1.1.3. Metoda sporului mediu	68
3.1.1.4. Ajustarea mecanică: metoda mediilor mobile	69
3.1.1.5. Ajustarea printr-o funcție matematică.....	71
3.1.1.6. Metoda coeficienților sezonieri	78
3.1.1.7. Metoda Mayer	81
3.1.1.8. Lisajul exponențial	82
3.1.2. Metode calitative de bugetare	84
3.1.3. Valorizarea programului de vânzări	86
3.2. Elaborarea bugetului cheltuielilor comerciale	90
3.3. Controlul bugetar al activității comerciale	92
3.3.1. Controlul bugetar al cifrei de afaceri	93
3.3.2. Controlul bugetar al marjei comerciale	98
3.3.3. Controlul bugetar al cheltuielilor de desfacere	107
Capitolul 4	
GESTIUNEA BUGETARĂ A ACTIVITĂȚII DE PRODUCȚIE	108
4.1. Stabilirea programului de producție	108
4.1.1. Stabilirea programului de producție în concordanță cu programul de vânzări și cu politica de stocaj a întreprinderii	110
4.1.2. Calculul necesarului de componente	112
4.1.3. Optimizarea programului de producție în funcție de factorii restrictivi ..	116
4.1.3.1. Constrângeri de materie primă	117
4.1.3.2. Constrângeri de forță de muncă	118
4.1.3.3. Constrângeri de utilaje	122
4.1.3.4. Constrângeri multiple	126
4.1.4. Repartizarea previziunilor de producție pe unități de exploatare și pe perioade de timp	131
4.2. Valorizarea programului de producție	133
4.2.1. Bugetarea cheltuielilor cu materiile prime	134
4.2.2. Bugetarea cheltuielilor cu manopera directă	138
4.2.3. Bugetarea cheltuielilor indirecte de producție	141
4.2.3.1. Elaborarea bugetelor cheltuielilor secțiilor auxiliare.....	141
4.2.3.2. Elaborarea bugetelor cheltuielilor indirecte din secțiile de bază ..	142
4.2.3.3. Procedee utilizate în bugetarea cheltuielilor indirecte de producție	144
4.2.3.4. Bugetul flexibil al cheltuielilor indirecte de producție	152
4.2.4. Bugetul costurilor de producție	161
4.2.5. Bugetul costului de producție unitar	162
4.3. Controlul bugetar al activității de producție	171
4.3.1. Controlul bugetar al producției	174
4.3.2. Controlul bugetar al cheltuielilor cu materiile prime	175
4.3.3. Controlul bugetar al cheltuielilor cu manopera directă	184
4.3.4. Controlul bugetar al cheltuielilor indirecte de producție	190
4.3.5. Aplicații	196

Capitolul 5	
GESTIUNEA BUGETARĂ A ACTIVITĂȚII DE APROVIZIONARE	208
5.1. Elemente de gestiune a stocurilor	209
5.2. Componentele costului de aprovizionare	213
5.3. Modele de gestiune a stocurilor	216
5.3.1. Modelul Wilson: model determinist fără penurie	216
5.3.2. Modelul Wilson și discounturile furnizorilor	220
5.3.3. Model determinist cu penurie	222
5.3.4. Aprovizionarea în timp real	224
5.4. Elaborarea bugetului activității de aprovizionare	225
5.4.1. Bugetul stocurilor activității de aprovizionare	225
5.4.2. Valorizarea bugetului de aprovizionare	233
5.5. Controlul bugetar al activității de aprovizionare	233
5.5.1. Controlul stării fizice a stocurilor	235
5.5.2. Controlul costurilor de aprovizionare	238
Capitolul 6	
GESTIUNEA BUGETARĂ A CHELTUIELILOR GENERALE DE ADMINISTRAȚIE	241
6.1. Elaborarea bugetului cheltuielilor generale de administrație	241
6.1.1. Tehnica tradițională de bugetare	241
6.1.2. Tehnici moderne de bugetare	244
6.2. Controlul bugetar al cheltuielilor generale de administrație	244
Capitolul 7	
GESTIUNEA BUGETARĂ A INVESTIȚIILOR	246
7.1. Clasificări și studiu de fezabilitate	246
7.2. Indicatori de analiză a eficienței economice a investițiilor	248
7.2.1. Indicatori statici de evaluare a eficienței economice a investițiilor	249
7.2.1.1. Indicatori de efort	249
7.2.1.2. Indicatori de efecte	250
7.2.2. Analiza eficienței proiectelor de investiții prin metode de actualizare	254
7.2.2.1. Valoarea actualizată netă și indicele de profitabilitate	256
7.2.2.2. Rata internă de rentabilitate	259
7.3. Planul de finanțare	261
7.3.1. Structura planului de finanțare	262
7.3.2. Construcția planului de finanțare	265
7.4. Bugetul investițiilor	269
7.5. Repere privind controlul activității de investiție	271
7.6. Măsurarea rentabilității capitalului investit	273
7.6.1. Rentabilitatea investițiilor ROI	273
7.6.1.1. Influența valorii imobilizărilor în măsurarea ROI	276
7.6.1.2. Influența fondului de rulment în măsurarea ROI	278
7.6.2. Valoarea economică adăugată EVA	279

Capitolul 8	
SINTEZELE BUGETARE	283
8.1. Centralizarea bugetelor de costuri	283
8.1.1. Bugetul costurilor complete	283
8.1.2. Bugetul costului complet unitar	285
8.2. Bugetul de trezorerie	286
8.2.1. Construcția bugetului de trezorerie	287
8.2.1.1. Previziunea încasărilor	288
8.2.1.2. Previziunea plăților	289
8.2.1.3. Determinarea și acoperirea soldurilor de trezorerie	290
8.2.2. Controlul bugetar al trezoreriei	291
8.3. Situațiile financiare previzionale	293
8.3.1. Contul de profit și pierdere previzional	294
8.3.2. Bilanțul previzional	297
8.3.3. Tabloul de finanțare previzional	299
8.4. Aplicație practică	302
Capitolul 9	
PROCESUL BUGETAR – PROCES AL INTERACȚIUNILOR SOCIALE ...	310
9.1. Aspecte ale comportamentului organizațional	310
9.1.1. Teoriile raționaliste	311
9.1.2. Teoriile relațiilor umane	312
9.1.3. Teoriile raționalității limitate și ale jucătorului strategic	313
9.2. Strategii ale personalului vis-a-vis de procesul bugetar	315
9.2.1. Abordarea conflictuală a sistemului bugetar	316
9.2.1.1. Cauze care determină probleme de comportament	316
9.2.1.2. Tipuri de comportamente negative	319
9.2.2. Abordarea constructivă a sistemului bugetar	322
9.2.3. Dezvoltarea relațiilor de cooperare în cadrul sistemului bugetar	324
9.3. Presiunea bugetară – cauze și consecințe asupra comportamentelor	326
9.3.1. Conceptul de presiune bugetară	327
9.3.2. Presiunea bugetară – un proces continuu și colectiv	328
9.3.3. Participarea bugetară – sursă de diminuare a presiunii bugetare	329
9.4. Rezerva bugetară – concept, determinare și impact asupra organizației	330
9.4.1. Rezerva bugetară ca disfuncție a firmei	331
9.4.2. Rezerva bugetară ca sursa de eficiență	332
Capitolul 10	
APLICAȚII	334
Aplicația 1. Bugetarea și controlul bugetar al costurilor	334
Aplicația 2. Întocmirea rețelei de bugete a întreprinderii. Exemplu simplificat	345
Aplicația 3. Întocmirea rețelei de bugete a întreprinderii. Exemplu detaliat	349
BIBLIOGRAFIE	371