

**ROXANA ARABELA DUMITRAȘCU
VADIM DUMITRAȘCU**

**ECONOMIA ȘI GESTIUNEA
ÎNTRERINDERII**

REPERE CONCEPTUALE ȘI APLICAȚII



**EDITURA UNIVERSITARĂ
București, 2017**

CUPRINS

INTRODUCERE	9
CAPITOLUL 1	
ÎNTRERINDEREA CA UNITATE DE BAZĂ ÎN AFACERI	12
1.1. Conținutul economiei și gestiunii întreprinderii	12
1.2. Sarcinile fundamentale ale economiei și gestiunii întreprinderii	14
1.3. Complexitatea sistemului de gestiune a întreprinderii	17
1.4. Întrebări de verificare, teme de dezbatere și teste de evaluare	21
CAPITOLUL 2	
DIMENSIUNI ORGANIZAȚIONALE ALE FUNCȚIONĂRII ÎNTRERINDERII ..	23
2.1. Întreprinderea ca sistem organizațional	23
2.2. Raționalități multiple și eficiența organizației	26
2.3. Modele organizaționale ale întreprinderii	27
2.4. Orientarea organizațiilor în spirit de excelență	30
2.5. Întrebări de verificare și teme de dezbatere	33
CAPITOLUL 3	
SISTEMUL DE GESTIUNE AL ÎNTRERINDERII	34
3.1. Nivelele de gestiune a întreprinderii: gestiunea strategică și gestiunea operațională ...	34
3.2. Relația informație – decizie în cadrul ciclului de gestiune / management	40
3.3. Structuri specifice ale sistemului de gestiune	43
3.4. Întrebări de verificare și teme de dezbatere	46
CAPITOLUL 4	
ORGANIZAREA PROCESELOR OPERAȚIONALE ÎN CADRUL ÎNTRERINDERII	47
4.1. Tipologia proceselor care susțin funcționarea întreprinderii	47
4.2. Procesele operaționale și fluxurile de comunicare / informații din cadrul întreprinderii	49
4.3. Reproiectarea proceselor operaționale în vederea creșterii eficienței economice a întreprinderii	56
4.4. Întrebări de verificare și teme de dezbatere	61

CAPITOLUL 5	
STRUCTURI ȘI ECHILIBRE PATRIMONIALE, ECONOMICE ȘI FINANCIARE LA NIVELUL ÎNTREPRINDERII	62
5.1. Structura bilanțului contabil	62
5.2. Structura bilanțului financiar	64
5.3. Estimarea echilibrului financiar	65
5.4. Concepția funcțională asupra întreprinderii. Indicatori de echilibru	74
5.5. Ratele privind structura activului și pasivului. Bilanțul structural	82
5.6. Întrebări de verificare, teme de dezbatere, teste de evaluare și aplicații	88
CAPITOLUL 6	
PERFORMANȚELE ECONOMICE ALE ÎNTREPRINDERII	95
6.1. Soldurile intermediare de gestiune	95
6.2. Ratele de rentabilitate	104
6.3. Ratele privind rotația stocurilor	111
6.4. Întrebări de verificare, teme de dezbatere, teste de evaluare și aplicații	112
CAPITOLUL 7	
RISCURILE ECONOMICE ALE ÎNTREPRINDERII	117
7.1. Noțiunea de risc la nivel de întreprindere	117
7.2. Analiza pragului de rentabilitate	122
7.3. Analiza riscului de exploatare structural	126
7.4. Aprecierea riscurilor financiare pe baza indicatorilor privind îndatorarea, solvabilitatea și lichiditatea	130
7.5. Întrebări de verificare, teme de dezbatere, teste de evaluare și aplicații	136
CAPITOLUL 8	
CICLUL DE EXPLOATARE A ÎNTREPRINDERII.....	144
8.1. Structura ciclului de exploatare	144
8.2. Gestiunea stocurilor întreprinderii	146
8.3. Dimensionarea nevoilor financiare ale ciclului de exploatare	157
8.4. Întrebări de verificare, teme de dezbatere, teste de evaluare și aplicații	161

CAPITOLUL 9	
GESTIUNEA PREVIZIONALĂ A ÎNTREPRINDERII	165
9.1. Bugetul exploatării	165
9.2. Bugetul numerarului	169
9.3. Bugetul de investiții sau bugetul capitalului	175
9.4. Întrebări de verificare, teme de dezbatere, teste de evaluare și aplicații	178
CAPITOLUL 10	
STRATEGII DE GESTIUNE PE TERMEN LUNG A ÎNTREPRINDERII	182
10.1. Gestiunea investițiilor	182
10.2. Finanțarea întreprinderii pe termen lung	188
10.3. Capacitatea de autofinanțare	190
10.4. Întrebări de verificare, teme de dezbatere, teste de evaluare și aplicații	192
CAPITOLUL 11	
ABORDAREA INTEGRATĂ A EFICIENȚEI ECONOMICE A ÎNTREPRINDERII	197
11.1. Aspecte generale privind eficiența organizațiilor economice	197
11.2. Eficiența economică integrată a întreprinderii	204
11.3. Tabloul „efecte – eforturi”	205
11.4. Întrebări de verificare și teme de dezbatere	208
BIBLIOGRAFIE	209

INTRODUCERE

Disciplina *Economia și gestiunea întreprinderii* corespunde unui important domeniu teoretico – aplicativ responsabil de investigarea condițiilor necesare pentru asigurarea eficienței maxime a funcțiilor întreprinderii. Din această perspectivă, întreprinderea este privită ca un sistem economic complex, respectiv un ansamblu de structuri organizatorice, fluxuri de resurse și muncă, relații informaționale și decizii manageriale, articulat și funcționalizat astfel încât, să furnizeze suportul operațional necesar pentru desfășurarea activității economice a întreprinderii în condiții optime.

Gestiunea reprezintă una dintre cele mai importante atribuții pe care trebuie să și le asume o întreprindere modernă pentru a putea realiza cu succes misiunea globală ce îi revine – crearea și maximizarea valorii economice. Caracterul critic al domeniului economiei și gestiunii este determinat de faptul că, la nivel de întreprindere (dar nu numai), eficiența economică dobândește relevanță și concludență numai dacă este exprimată prin intermediul unor categorii și abordări integratoare complexe. Desigur, aceasta înseamnă că decidenții din cadrul întreprinderii admit că, pe lângă aspectele strict financiare ale performanței, există și alte dimensiuni ale eficienței întreprinderii, de natură non – financiară și non – monetară, la fel de importante, cum ar fi, de exemplu: calitatea produselor, satisfacția clienților, climatul intern, imaginea și reputația, impactul ecologic, efectele sociale, contribuția la progresul tehnologic, etc.

Particularitatea și avantajul perspectivei integratoare asupra economiei și gestiunii și implicit, asupra eficienței întreprinderii rezultă din posibilitatea cuantificării precise a efectelor și eforturilor economice, asigurând, pe această bază obiectivizată, comparabilitatea în timp a datelor privind funcționarea și performanțele înregistrate de întreprindere. De asemenea, abordarea sistemică a activității întreprinderii permite analiza riguroasă și pertinentă a factorilor generativi ai succesului sau eșecului întreprinderii. Aceste argumente susțin necesitatea și importanța economiei și gestiunii întreprinderii ca domeniu de importanță crucială a vieții întreprinderii.

Sfera economiei și gestiunii întreprinderii este circumscrisă de totalitatea deciziilor și opțiunilor manageriale ce vizează atragerea și alocarea rațională și sustenabilă a resurselor de orice fel ale întreprinderii. Obiectivul major al economiei și gestiunii întreprinderii constă în maximizarea pe termen lung a valorii economice a investiției inițiale de capital realizate de acționarii întreprinderii. În felul acesta, demersurile privind gestiunea întreprinderii trebuie să fie subordonate restricțiilor și priorităților dezvoltative ce decurg din strategia generală de afaceri promovată de întreprindere. Având în vedere condiționările menționate, precizăm că gestiunea întreprinderii are rolul de a asigura suportul decizional al strategiei întreprinderii,

dar și a proceselor operaționale. În acest scop, gestiunea întreprinderii este obligată să realizeze un arbitraj extrem de dificil și delicat, între constrângerile economico – financiare pe termen scurt și cele pe termen lung, la care este supusă afacerea.

Demersul necesită, fără îndoială, o abordare previzională, anticipativă a sistemului de factori și procese economice care modelează, într-un sens sau altul, dinamica întreprinderii. În altă ordine de idei, gestiunea întreprinderii implică un control foarte atent al riscurilor economico – financiare susceptibile să afecteze întreprinderea, în special într-un context de afaceri fluid și incert. Menținerea principalelor echilibre economice și financiare și maximizarea performanțelor în condițiile unor riscuri rezonabile conturează, prin urmare, zona de manevră preferențială a gestiunii întreprinderii. Optimizarea proceselor interne și relațiilor cu mediul economic, în special cu piețele produselor și resurselor, se prezintă, de aceea, ca miză fundamentală a gestiunii întreprinderii. Armonizarea ciclurilor strategice și ciclurilor de exploatare (asociate operațiunilor de aprovizionare, fabricație, stocare, desfacere) constituie, din acest motiv, însăși esența economiei și gestiunii întreprinderii.

Pentru economia și gestiunea întreprinderii, sloganul „*Maximizarea șanselor și minimizarea riscurilor*“ ar constitui o sinteză extrem de exactă și edificatoare a problematicii și preocupărilor. Prudențialitatea, rezonabilitatea, responsabilitatea și fezabilitatea reprezintă criteriile de bază în procesele de luare a deciziilor de gestiune. În gestiunea întreprinderii, aplicarea acestor principii se concretizează într-un arsenal larg și diversificat de modele și tehnici cantitative a căror menire este asigurarea caracterului obiectiv și fundamentat al raționamentelor și concluziilor în temeiul cărora managementul întreprinderii își va proiecta deciziile și planurile de activitate pe termen scurt și lung.

Cursul de față a fost conceput și elaborat având la bază ideile expuse mai sus privind natura și conținutul disciplinei *Economia și gestiunea întreprinderii*. În cuprinsul cursului au fost incluse aspecte și teme de importanță majoră, precum: dimensiunile organizaționale ale întreprinderii, echilibrul financiar, gestiunea pe termen scurt, planificarea bugetelor, gestiunea investițiilor, deciziile pe termen lung, etc. Specificul acestui curs constă în permanenta asociere și abordare intercorelată a principalelor domenii specializate identificabile în cadrul întreprinderii – finanțele, logistica, producția, marketingul, resursele umane, strategia generală. Deciziile de gestiune vizează toate aspectele întreprinderii. Interacțiunea factorilor financiari și non – financiari este forța care propulsează întreprinderea către performanțe. De altfel, acest argument justifică includerea unui capitol aparte, consacrat dimensiunilor organizaționale ale întreprinderii ca zone de interferență și osmoză între fenomenologia economico – financiară și cea non – financiară manifestată la nivel de întreprindere. Considerăm că o asemenea abordare mixtă nu poate decât să stimuleze înțelegerea mai profundă a resorturilor reale ale performanțelor întreprinderii.

Acest curs vine atât în sprijinul studenților de la specializările „Economia comerțului, turismului și serviciilor“, cât și al practicienilor interesați de modalitățile moderne și performante de gestiune a întreprinderii. În acest sens, expunerea paradigmelor și conceptelor teoretice este ilustrată și completată cu ajutorul unei bogate palete de probleme și aplicații rezolvate. Cititorii au, de asemenea, posibilitatea de a – și consolida competențele practice în domeniul economiei și gestiunii întreprinderii prin „dezlegarea“ unor probleme propuse spre rezolvare. Sperăm sincer că această lucrare le va fi un veritabil ghid în lumea deciziilor de gestiune, o lume a paradoxurilor animată de pasiuni incandescente și calcule reci.

Conf. univ. dr. Roxana Arabela Dumitrașcu

Conf. univ. dr. Vadim Dumitrașcu

CAPITOLUL 1

ÎNTRERINDEREA CA UNITATE DE BAZĂ ÎN AFACERI

- 1.1. Conținutul economiei și gestiunii întreprinderii
- 1.2. Sarcinile fundamentale ale economiei și gestiunii întreprinderii
- 1.3. Complexitatea sistemului de gestiune a întreprinderii
- 1.4. Întrebări de verificare, teme de dezbateri și teste de evaluare

Abordarea economiei și gestiunii întreprinderii face necesară luarea în considerare a influențelor pe care aceasta le suferă, datorită caracteristicilor proprii și caracteristicilor inerente mediului de afaceri. Aceste influențe se referă la obiectivul general și scopurile recunoscute ale gestiunii întreprinderii, precum și responsabilitățile operaționale care îi sunt atribuite.

1.1. CONȚINUTUL ECONOMIEI ȘI GESTIUNII ÎNTRERINDERII

Economia și gestiunea întreprinderii se referă la ansamblul de activități, structuri de organizare și decizii prin care se asigură administrarea resurselor întreprinderii (financiare, materiale, tehnologice, umane, informaționale, etc), procurarea și utilizarea lor în vederea obținerii de profit.

Conținutul economiei și gestiunii poate fi abordat într-un mod riguros făcând referire la obiectul său, la sarcinile fundamentale care-i revin și la răspunderile operaționale încredințate diferiților specialiști din domeniile funcționale specializate ale întreprinderii (figura 1).

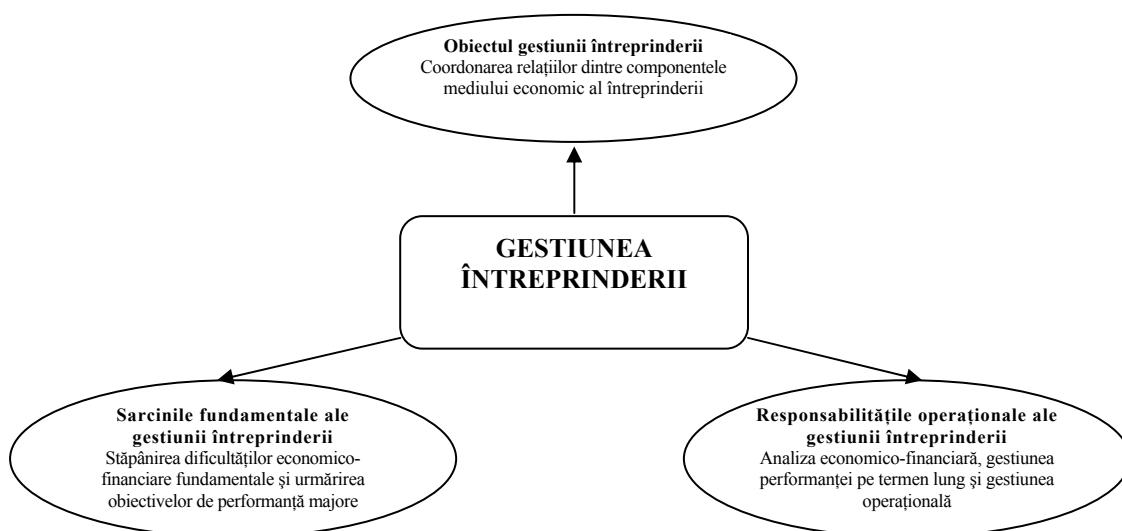


Figura 1 Gestiunea întreprinderii - conținut

Obiectul economiei și gestiunii întreprinderii se poate defini prin raportarea la oportunitățile și constrângerile determinate de mediul economic. Mediul economic al întreprinderii reprezintă un ansamblu de procese privind crearea, conservarea, circulația și alocarea resurselor economice și financiare ale întreprinderii. De fapt, mediul economic sau de afaceri al întreprinderii constituie o serie de procese care antrenează următoarele categorii distincte de componente (figura 2).

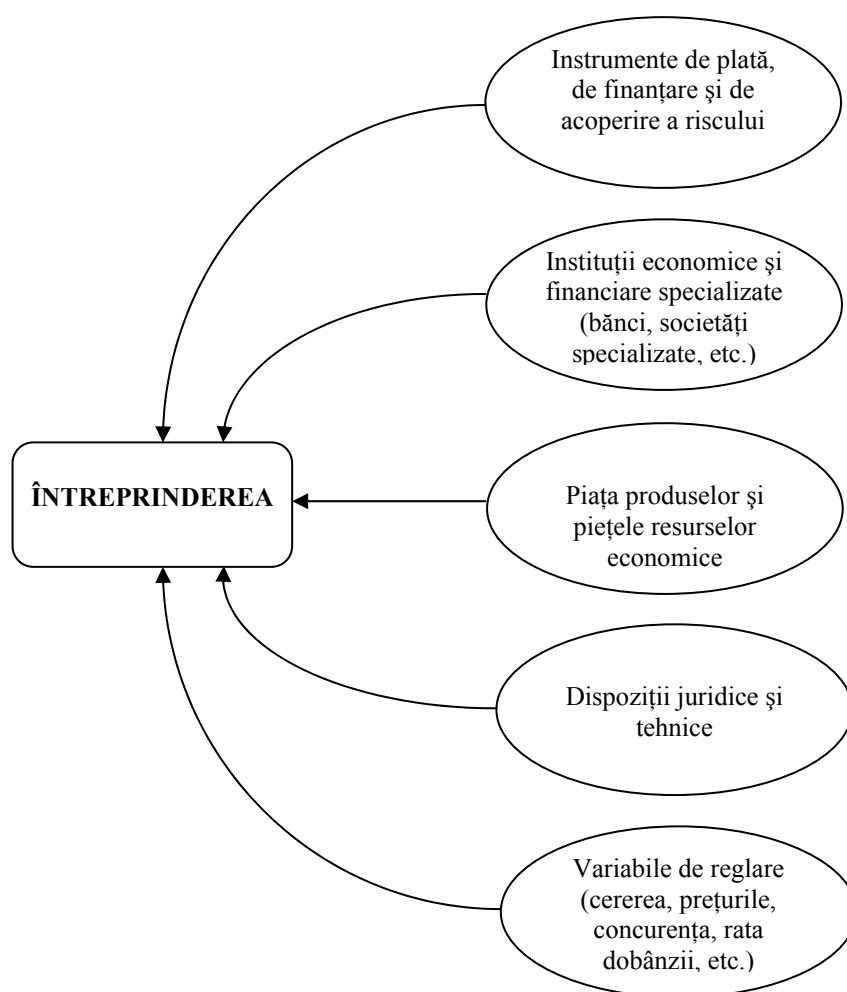


Figura 2 Mediul economic (de afaceri) al întreprinderii

Acest lucru îl putem rezuma astfel:

- Mediul economic cuprinde o multitudine de condiții, oportunități și instrumente care asigură resursele economice ale întreprinderii și absoarbe produsele realizate de aceasta;
- Mediul economic presupune existența instituțiilor economice și financiare specializate (instituții publice de control și reglementare, bănci, societăți financiare și de investiții, instituții specializate în tranzacții comerciale și bursiere, furnizori, parteneri, etc);

- Produsele și resursele economice converg către piețele specializate unde au loc tranzacții cu aceste bunuri / servicii;

- Tranzacțiile comerciale și activitatea întreprinderilor, instituțiilor și piețelor sunt guvernate de dispoziții juridice și tehnice de reglare (reglementări juridice, care vizează organizarea și reglarea comportamentului economic al primelor trei componente);

Compartimentul economic al întreprinderii poate fi determinat de intervenția anumitor variabile de reglare (cererea, prețurile, strategiile concurenților, rata dobânzii, cursul de schimb, cotațiile la bursă).

Gestiunea întreprinderii trebuie să asigure coordonarea deciziilor, factorilor, condițiilor, instrumentelor, variabilelor de reglare și a procedurilor în vederea realizării relațiilor cu partenerii de afaceri și financiari întâlniți pe piețe.

În concluzie, putem afirma că gestiunea întreprinderii constituie un ansamblu de metode de analiză și de tehnici operative care permit întreprinderilor și altor organisme să-și asigure pătrunderea în condiții cât mai sigure în mediul lor economic sau de afaceri.

1.2. SARCINILE FUNDAMENTALE ALE ECONOMIEI ȘI GESTIUNII ÎNTRINDERII

Rolul fundamental al gestiunii întreprinderii îl reprezintă *maximizarea valorii* acesteia sau maximizarea avuției proprietarilor săi. Conducătorii întreprinderii trebuie să adopte decizii care să prevadă maximizarea valorii întreprinderii. În cazul societăților pe acțiuni se va vorbi despre maximizarea avuției acționarilor și în cazul societăților cotate la bursă despre maximizarea cursului titlurilor. Cursurile acțiunilor pe piețele bursiere țin cont de rentabilitate și risc. Pentru întreprinderile necotate la bursă piețele bursiere constituie o bază de referință.

Maximizarea valorii întreprinderii necesită ca patrimoniul să fie angajat în proiecte de investiții care îl valorifică la o rentabilitate sperată superioară.

Având în vedere că obiectivul întreprinderii este maximizarea valorii acesteia, gestiunea trebuie să caute alocările de resurse și investițiile creatoare de bogăție și să rețină acele investiții și mijloace de finanțare care permit obținerea valorii celei mai ridicate a întreprinderii. Pentru a estima această valoare trebuie făcută o analiză economico – financiară aprofundată și cunoscută evaluarea acțiunilor la bursă (în cazul întreprinderilor cotate la bursă). Pentru societățile necotate se va estima influența deciziilor asupra valorii întreprinderii.¹

Adoptarea în practică a obiectivului de maximizare a valorii întreprinderii este motivată de o serie de elemente, prezentate în *figura 3*.

¹ Vintilă G., *Gestiunea financiară a întreprinderii*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2010, pp. 10-13

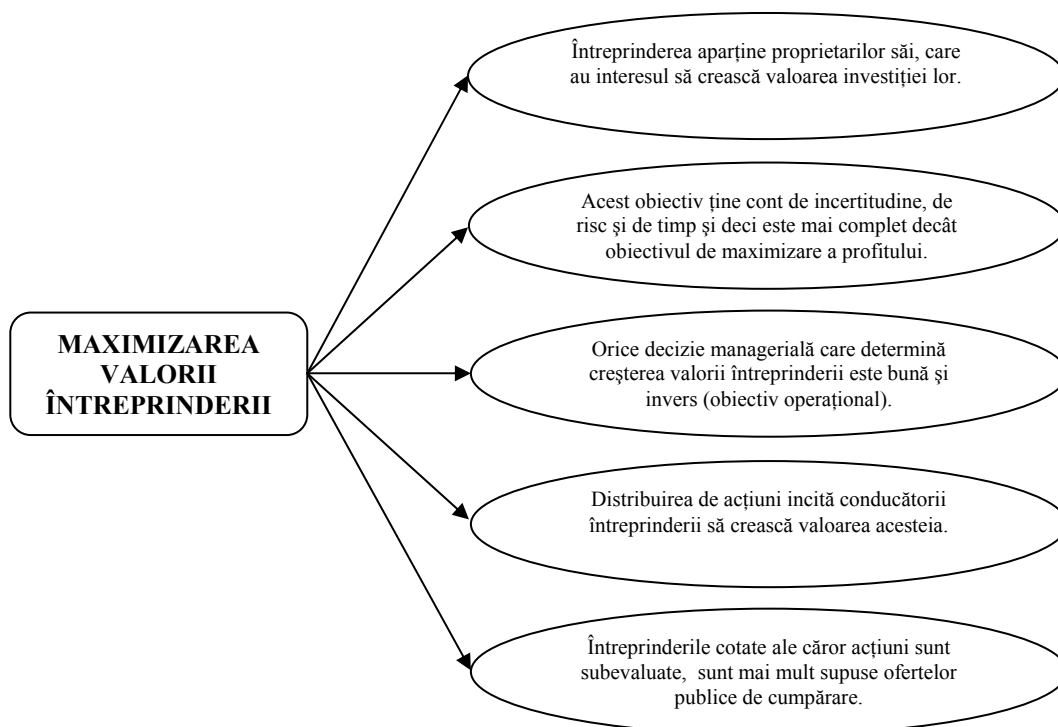


Figura 3 Elemente de motivare pentru maximizarea valorii întreprinderii

Valoarea întreprinderii nu poate fi apreciată numai în raport cu patrimoniul său, cu bogățiile acumulate până la un anumit moment. Ea trebuie analizată și în raport cu proiectele și activitățile viitoare în care va fi angajat patrimoniul. Bogăția acumulată de întreprindere la un moment dat nu constituie decât unul din elementele care permit aprecierea valorii sale. De aceea, trebuie să se țină cont de rezultatele așteptate în viitor, ca urmare a exploatării patrimoniului acumulat. Valoarea întreprinderii, în acest caz, este o valoare anticipată. Ea ține seama de valoarea actuală, corelată cu veniturile viitoare preconizate, provenite din activitățile întreprinderii.

Maximizarea valorii întreprinderii este dependentă de nivelul performanțelor asigurate de activitățile întreprinderii și de stăpânirea riscului de faliment și a riscului financiar, în general.

Pe lângă acest obiectiv principal, mai există o serie de obiective cum ar fi:

a) Menținerea nivelului performanțelor economice

Gestiunea întreprinderii trebuie să asigure menținerea unui rezultat satisfăcător pe termen mediu și lung. Întreprinderea folosește resurse care implică un anumit cost. Gestiunea întreprinderii trebuie să verifice, mai întâi, dacă activitatea este destul de eficientă pentru a obține veniturile care să permită plata furnizorilor de resurse și, dacă va fi cazul, să asigure restituirea acestor resurse. Maximizarea profitului trebuie să aibă la bază creșterea

veniturilor și minimizarea cheltuielilor care trebuie să se realizeze prin creșterea nivelului de valorificare a potențialului economic, administrarea rațională a resurselor și aplicarea unui regim rezonabil de economii. Prin aceasta se realizează o funcție importantă a gestiunii economico – financiare și anume autofinanțarea care duce la asigurarea autonomiei financiare a întreprinderii. Obținerea de către întreprindere a unor rezultate defavorabile sau insuficiente va reflecta o risipire a resurselor, cu efecte negative atât pentru întreprindere, cât și pentru furnizorii săi de fonduri și pentru economia națională.

Creșterea profiturilor este importantă pentru întreprindere, dar nu este un obiectiv exclusiv și unic, deoarece bogăția acționarilor poate chiar să scadă în ciuda creșterii profitului. Investitorii sunt dispuși să facă o investiție riscantă numai dacă se așteaptă să fie compensați printr-un venit superior. Cu cât este mai mare riscul, cu atât trebuie să fie mai mare venitul obținut.

b) Stăpânirea riscurilor economice și financiare

Stăpânirea riscurilor economice și financiare constituie al treilea imperativ major al gestiunii întreprinderii.

Gestiunea întreprinderii studiază și caută să controleze instabilitatea legată de anumite situații sau operațiuni precum: riscul în exploatare legat de structura costurilor, riscul îndatorării legat de efectul structurii financiare a întreprinderii, riscul de faliment legat de o eventuală insolvabilitate, riscurile asociate fluctuațiilor conjuncturii piețelor, etc. De asemenea, gestiunea întreprinderii caută să controleze influențele exercitate asupra întreprinderii de instabilitatea inerentă a unor variabile ale mediului de afaceri, de exemplu: riscul de schimb valutar, riscul ratei dobânzii sau de unele transformări deosebite care au loc în mediul instituțional (riscul administrativ și riscul politic) sau dinamicile tehnologice, de exemplu.

Formele specifice riscului economic și financiar sunt:

- *Riscul de exploatare* este determinat de structura costurilor. Riscul de exploatare are în vedere structura costurilor întreprinderii. Repartiția între costurile fixe și costurile variabile face ca rezultatele întreprinderii să fie mai mult sau mai puțin sensibile la variația nivelului producției și vânzărilor. O întreprindere care are cheltuieli fixe sau de structură foarte ridicate va avea rezultatele mai instabile și este deci, mai riscantă. În cazul când producția este scăzută, întreprinderea nu va putea să repartizeze cheltuielile sale fixe asupra unui număr suficient de produse și va obține pierderi. La modul general, creșterea părții cheltuielilor fixe în cheltuielile întreprinderii se exprimă prin creșterea diferenței între rezultatele obținute în ipotezele cele mai favorabile și cele obținute în ipotezele cele mai pesimiste. Structura costurilor exercită astfel, un risc specific care poate fi caracterizat ca risc de exploatare.

- *Riscul îndatorării* este legat de structura de finanțare a întreprinderii. Când întreprinderea contractează noi datorii, ea se obligă să obțină beneficii suplimentare pentru a asigura remunerarea și rambursarea creditelor contractate. Creșterea îndatorării amplifică dispersia rezultatelor și determină un risc financiar propriu atunci când rentabilitatea economică a întreprinderii îndatorate este mai mică decât rata medie a dobânzii la creditele acordate.

- *Riscul de faliment*. Situația de criză sau falimentul constituie sancțiunea posibilă pentru insolvabilitatea întreprinderii. Controlarea acestui risc explică pentru ce menținerea solvabilității sau a echilibrului financiar constituie un imperativ major al gestiunii financiare. Crizele de solvabilitate nu conduc totdeauna la faliment. Când criza poate fi în final depășită întreprinderea va scăpa de amenințarea dispariției și își va asigura supraviețuirea.

- *Riscul cursului de schimb valutar și riscul ratei dobânzii*. Întreprinderea suportă riscuri financiare specifice legate de evoluția cursului de schimb al monedei naționale în raport cu monedele străine și legate de evoluția posibilă a ratei dobânzii.

c) Menținerea solvabilității întreprinderii

Un obiectiv specific al gestiunii întreprinderii constă în asigurarea echilibrului financiar și al unui nivel maxim posibil de rentabilitate a utilizării resurselor întreprinderii. Echilibrul financiar este influențat de toate fluxurile financiare, iar condițiile acestuia definesc gradul de independență sau autonomie față de terți. Gestiunea întreprinderii urmărește să asigure un nivel de lichiditate care să permită întreprinderii să asigure în orice moment plata datoriilor sale. Solvabilitatea exprimă aptitudinea unui agent economic oarecare de a face față datoriilor sale, când acestea ajung la scadență. Mai concret, menținerea solvabilității constă în rambursarea obligatorie a sumelor datorate împrumutătorilor și altor creditori. În cazul unei întreprinderi insolvabile, creditorii nedespăgubiți pot cere urmărirea bunurilor debitorului falimentar. Insolvabilitatea este defavorabilă deoarece perturbă funcționarea întreprinderii. Ea presupune întotdeauna un cost și determină o degradare a situației economice a debitorului falimentar.

1.3. COMPLEXITATEA SISTEMULUI DE GESTIUNE A ÎNTREPRINDERII

Sarcinile fundamentale care revin deciziilor și politicilor de gestiune a întreprinderii privesc menținerea valorii acesteia, a performanțelor economice, stăpânirea riscurilor cu care întreprinderea se confruntă și menținerea solvabilității acesteia.

Responsabilitățile operaționale sunt distribuite pe cele trei faze ale unui ciclu fundamental al gestiunii întreprinderii.

Ciclul fundamental al gestiunii întreprinderii cuprinde:

- *Faza de diagnosticare sau analiza economico – financiară* care are în principal ca obiect aprecierea situației și a activității economice a întreprinderii, pentru a pregăti adoptarea de măsuri concrete care să permită depășirea lacunelor și valorificarea avantajelor. Analiza se realizează pe baza unor documente de sinteză: bilanțul contabil, contul de profit și pierdere, etc, dar și operații referitoare la trezoreria întreprinderii. Analiza urmărește stabilirea unui diagnostic al situației economico – financiare necesar pentru fundamentarea politicilor viitoare a întreprinderii și elaborarea strategiei globale de afaceri. Pentru urmărirea unor indicatori economici se efectuează studii și analize cu privire la cifra de afaceri netă, eficiența fondului de producție, evoluția acumulărilor bănești, structura cheltuielilor, etc.

Analiza – diagnostic constituie și baza de fundamentare a bugetelor întreprinderii. O gestiune economică eficientă nu ar fi posibilă fără o planificare operațională și strategică coerentă și un control de gestiune riguros.

Tabelul 1

Orientarea analizei – diagnostic interne și externe

Analiza – diagnostic	Orientarea analizei	
	Luarea deciziilor de gestiune	Realizarea obiectivului de informare
<i>Analiză internă</i>	<p>Pentru previziune în scopul elaborării de planuri operaționale (plan de investiții și plan de finanțare) și elaborării de previziuni bugetare.</p> <p>Pentru controlul intern în scopul urmării realizărilor și pentru a confrunța previziunile cu realizările.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Informare internă (informația furnizată salariaților de către conducere); - Informația în cadrul relațiilor sociale din întreprindere (informarea membrilor consiliului de administrație).
<i>Analiză externă</i>	Pentru decizii ce vizează partenerii externi (bănci, investitori, stat, parteneri, furnizori, clienți).	<ul style="list-style-type: none"> - Informația economică, comercială și financiară în politica de comunicare externă a întreprinderii (pentru piețele financiare, pentru public); - Informația financiară ca material utilizat de presa financiară; - Analiza financiară ca suport al unor studii statistice.

- *Faza de formulare și de aplicare a deciziilor de gestiune* care se înscriu în perspectiva proiectelor pe termen lung și mediu și pun în mișcare operațiunile de investiții și de finanțare. Ele urmăresc și efecte pe termen scurt care definesc domeniul gestiunii operaționale. Decizia de gestiune poate fi definită ca fiind procesul rațional de alegere a unei linii de acțiune, pe baza analizei mai multor soluții pentru maximizarea valorii întreprinderii. La nivel de întreprindere există trei mari categorii de decizii: deciziile de alocare a resurselor / de investiții, deciziile de finanțare și deciziile de repartizare a profitului. Aceste trei categorii de decizii fac obiectul gestiunii pe termen lung.

Deciziile de gestiune reprezintă un proces rațional de alegere, pe baza unei analize ample a situației, a celei mai bune soluții care să determine asigurarea și utilizarea eficientă a fondurilor în vederea obținerii unei eficiențe ridicate. Deciziile de gestiune se integrează în ansamblul deciziilor din sistemul managerial general al întreprinderii care trebuie să acționeze unitar și cu maximum de eficiență.

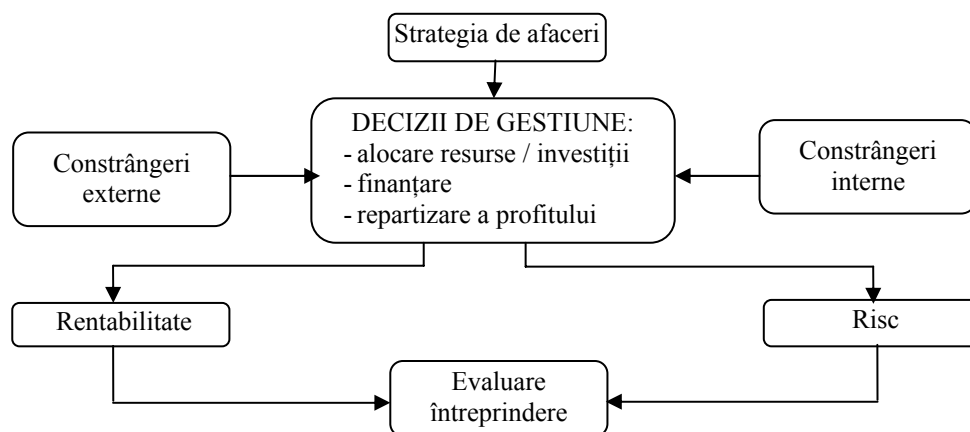


Figura 4 Decizii de gestiune

Cele mai importante decizii de gestiune ce privesc activitatea economico – financiară viitoare se adoptă cu ocazia fundamentării indicatorilor economico – financiari previzionali.

Tipurile de decizii de gestiune întâlnite în practica economică a întreprinderilor sunt:

- decizii curente (operative), care dețin ponderea cea mai mare și care se referă la activitatea economică curentă privind prelucrarea comenzilor clienților, livrările, achizițiile, încasările și plățile întreprinderii;

- decizii strategice (de perspectivă), care vizează un orizont de timp mai îndelungat și se referă la acțiuni de proporții mai mari ce urmăresc dezvoltarea întreprinderii și întărirea poziției acesteia pe piață.²

² Dumitrașcu V., Ciupitu S., *Bazele managementului. Aspecte comportamentale ale performanței*, Editura ProUniversitaria, București, 2013, pp. 21-25

- *Faza urmării și controlului proiectelor* a căror aplicare a fost hotărâtă de întreprindere. Deosebit de important în cadrul controlului este accentul ce trebuie pus pe organizarea și efectuarea controlului preventiv. Această fază permite constatarea „diferențelor“ între realizările efective și proiectele inițiale și să se asigure o eficiență sporită în utilizarea resurselor materiale și monetare. Ea duce la declanșarea unor măsuri de corecție, ce înseamnă fie o rectificare a traiectoriei și apropierea de proiectele inițiale, fie adaptarea sau revizuirea proiectelor inițiale.

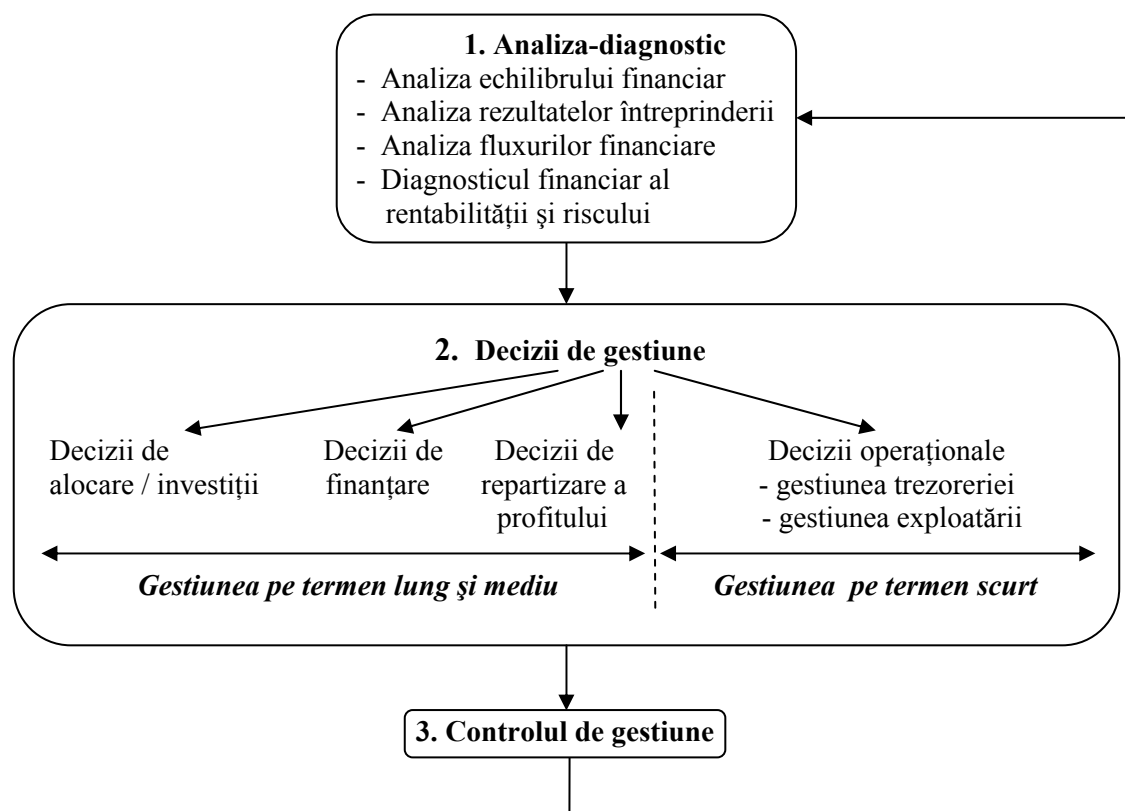


Figura 5 Responsabilitățile gestiunii întreprinderii

Gestiunea ocupă un rol important în conducerea generală a întreprinderii. Alături de alte domenii cum ar fi, de exemplu, contabilitatea generală și analitică, informatica de gestiune, organizarea fabricației sau marketingul, constituie o funcție complementară. Cu ajutorul acestora se asigură gestiunea permanentă a resurselor și elementelor patrimoniale ale întreprinderii precum și calculul rezultatelor perioadei respective.

CUVINTE CHEIE:

- mediul economic al întreprinderii;
- maximizarea valorii întreprinderii;
- performanțe economice;