

Ion IONESCU

Constanța IACOB

CONTROL DE GESTIUNE

**ABORDARE ÎN CONTEXT EUROPEAN ȘI
INTERNĂȚIONAL**

Ion IONESCU

Constanța IACOB

CONTROL DE GESTIUNE
ABORDARE ÎN CONTEXT EUROPEAN ȘI
INTERNĂȚIONAL



Editura Universitaria
Craiova, 2015

Referenți științifici:

Prof.univ.dr. Magdalena MIHAI

Prof.univ.dr. Cerasela PÎRVU

Universitatea din Craiova

Copyright © 2015 Editura Universitaria

Toate drepturile sunt rezervate Editurii Universitaria

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

IONESCU, ION

Control de gestiune : abordare în context european și internațional

/ Ion Ionescu, Constanța Iacob. - Craiova : Universitaria, 2015

Conține bibliografie

ISBN 978-606-14-0954-9

I. Iacob, Constanța

657:658.15

PREFAȚĂ

Controlul de gestiune, înțeles și aplicat ca un atribut al managementului, este necesar să se desfășoare ca o activitate organizată, condusă și coordonată unitar.

Entitățile economice sunt cele mai interesate în perfecționarea continuă a propriului control de gestiune capabil să le asigure identificarea la timp a abaterilor de la obiectivele stabilite și, în general, desfășurarea unei activități rentabile, concretizată în profituri mari, prin utilizarea eficientă a resurselor financiare, materiale și umane.

Pentru aceasta, fiecare entitate economică trebuie să-și organizeze un sistem propriu, convergent de control, în care să prevaleze obiectivele economico-financiare și prin care să se organizeze toate fluxurile informaționale necesare asigurării unui management bun și eficient la nivelul entității și al fiecărei subdiviziuni structurale a acesteia.

În ceea ce privește conținutul propriu-zis al lucrării, în prima parte a fost abordată și rezolvată în mod corespunzător o problemă complexă și într-o ordine firească referitoare la obiectivele, terminologia, mijloacele, instrumentele, organizarea, exercitarea și implicațiile controlului de gestiune asupra managementului entității.

Autorii acordă, de asemenea, atenție importanței pe care o prezintă urmărirea și analiza rentabilității prin prisma relației cost – volum- profit, precum și imputarea rațională a cheltuielilor de structură, probleme care, în general sunt neglijate la nivel microeconomic, dar care constituie însăși esența gestiunii afacerilor.

În partea a doua a lucrării este abordată o problemă actuală, sistemul de bugete pe care trebuie să se bazeze controlul de gestiune propriu al fiecărei entități, ca o cerință importantă a managementului modern, și anume aceea de a prevedea și de a se raporta permanent la ceea ce s-a prevăzut și propus să se realizeze, comparația fiind un apanaj intrinsec al controlului.

Elaborarea și utilizarea unui singur buget centralizat, la nivelul entității, fac din acesta un instrument imobil, în cuprinsul căruia se realizează o compensare între indicatorii economico-financiar negativi și cei pozitivi și fără o legătură între aceștia și rezultatele activității desfășurate în fiecare centru de responsabilitate al entității.

Funcția de instrument al conducerii și de control de gestiune a bugetului se poate realiza numai prin fundamentarea și urmărirea realizării unor bugete elaborate pe domenii de activitate și locuri de

gestiune. Modalitățile de urmărire și control privind bugetele elaborate devin instrumente de reglare a activității și implicit premise importante de fundamentare a deciziilor întrucât ele scot în relief posibilitatea de retroacțiune cunoscută sub denumirea de „feed-back”.

În funcție de cele relatate anterior, considerăm că există suficiente motive să afirmăm că prezenta lucrare constituie o sursă documentară utilă și valoroasă, în primul rând pentru specialiștii practicieni care doresc să dispună de un management modern, dar, în egală măsură și pentru studenții economiști – viitori specialiști – care studiază această disciplină.

Autorii

CAPITOLUL 1 FUNDAMENTELE CONTROLULUI DE GESTIUNE

1.1. Definiții și concepte ale controlului de gestiune

Gestiunea, din punct de vedere organizațional, reprezintă un ansamblu de activități de decizie care se derulează într-o unitate patrimonială sau, mai general, într-o organizație sau firmă.

Din acest punct de vedere, “a administra” înseamnă a găsi anumite acțiuni pornind de la informații diverse.

În planul evidenței, sarcinile gestiunii sunt extraordinar de diverse după natura lor, amploare și consecințe. Având în vedere acest fapt, aspectele gestiunii nu pot fi studiate toate în aceeași manieră. Acest aspect a fost avut în vedere de numeroși autori și care, pentru a înțelege controlul de gestiune, au procedat la clasificarea problemelor de decizie. Cu titlu de exemplu, se poate prezenta o clasificare a situațiilor decizionale în funcție de *structurabilitate*, adică în funcție de numărul variabilelor necesare pentru descriere (complexitate) și a posibilităților de prevedere a consecințelor acțiunilor (incertitudine). Combinarea acestor caracteristici definește un fel de scară pe care punctele de referință sunt următoarele:

- **de la cea mai înaltă structură**

- ◆ *situația programabilă*

- Relativ puțin complexă pentru descriere: repetitivă. Eventualitățile, acțiunile, consecințele lor sunt total identificabile. Aceasta permite programarea și automatizarea proceselor asociate unor astfel de situații

- ◆ *situații structurale dar neprogramabile*

- Parțial sau total nerepetitive: astfel de situații sunt marcate de incertitudine. Ele nu sunt supuse programării dar rămân în principiu supravegheate și stăpânite.

- ◆ *situații nestructurate*

- Nu pot fi complet descrise datorită multitudinii elementelor și relațiilor care le compun. Sunt total nerepetitive. Astfel de situații sunt marcate printr-o incertitudine extremă. Fiecare din ele solicită un proces de acțiune nespecific și, în general, complex.

- **la cea mai mică structură**

- Această clasificare relevă un caracter foarte general. Adesea este util

FUNDAMENTELE CONTROLULUI DE GESTIUNE

de a o completa cu alte elemente descriptive ale gestiunii. Este vorba de a preciza natura acestor activități, precum și orizontul lor spațial și temporal.

Procedând la o schematizare a celor de mai sus și totodată concretizând o anumită situație, așa cum se observă din figurile 1.1÷1.4, se poate concluziona că, pe de o parte, aspectele gestiunii se regăsesc la toate nivelurile firmei și deci studiul ei nu poate fi limitat numai la nivelul problemelor de optimizare, pe de altă parte, **“gestiunea unei firme”** reprezintă un ansamblu de reguli, proceduri și mijloace care permit aplicarea metodelor specifice unui sistem fizic pentru realizarea obiectivelor.

Altfel spus, “sistemul gestiune” este sistemul de pilotaj al firmei și care nu poate fi conceput fără viziune, evidență și control.

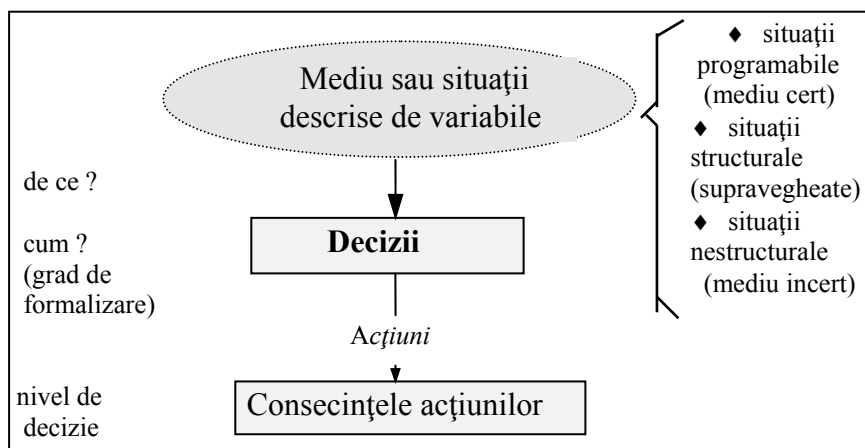


Fig. 1.1. Schema generală a clasificării problemelor de decizie

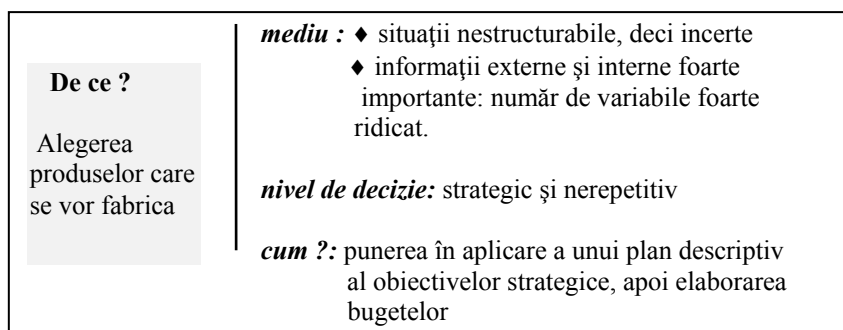


Fig. 1.2. Schema situațiilor decizionale în domeniul fabricării produselor

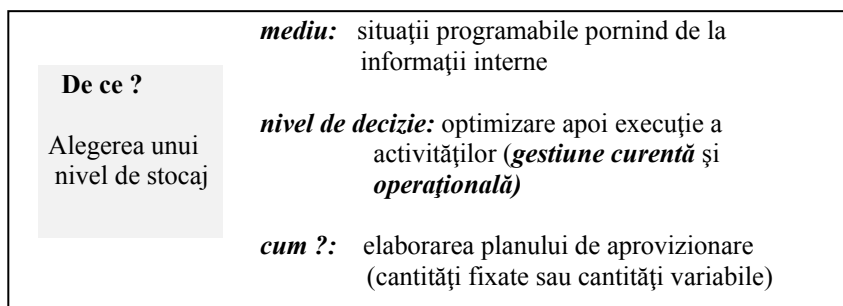


Fig. 1.3. Schema elementelor descriptive în domeniul stocurilor

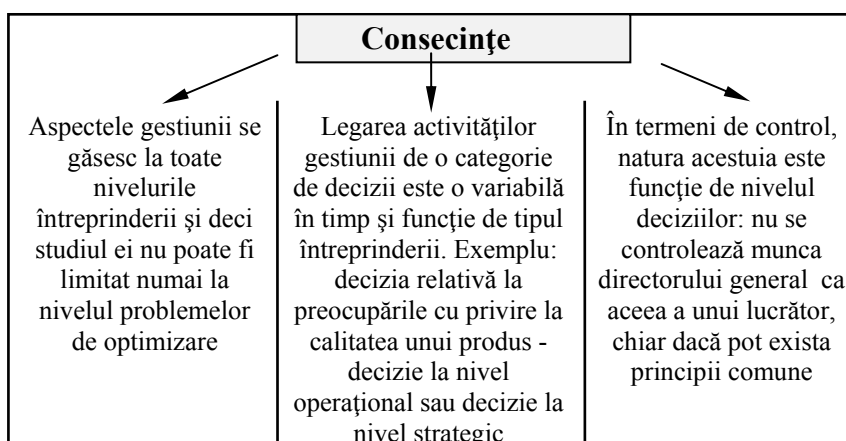


Fig. 1.4. Schema diversității activităților de gestiune pornind de la clasificare

Într-o primă analiză, noțiunile de control i se pot asocia două semnificații principale:

- prima ține de ideea de supraveghere. În acest sens, **“a controla”** înseamnă a verifica dacă faptele și evenimentele se derulează conform cu ceea ce se dorește. Dorința poate fi formulată de o manieră mai mult sau mai puțin precisă, sub formă de obiective;

- a doua semnificație, mai largă, este asociată conceptului de putere, de stăpânire. **“A controla”** înseamnă a stăpâni ceea ce, implicit, presupune în prealabil - sau mai curând, în același timp - de a supraveghea. Se vorbește de exemplu, de controlul unei mașini, a unui proces de producție, a unei întreprinderi.

FUNDAMENTELE CONTROLULUI DE GESTIUNE

Această idee se poate schematiza de următoarea manieră:

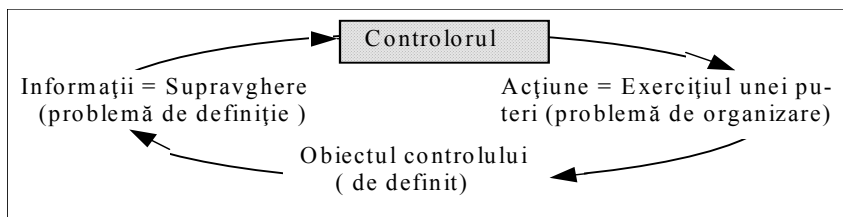


Fig. 1.5. Noțiunea de buclă de reglare-control

În această perspectivă, controlul de gestiune devine:

“Ansamblul proceselor de culegere și utilizare a informațiilor având drept scop supravegherea și verificarea evoluției firmei la toate nivelurile sale”.

Această definiție este voluntarist foarte largă deoarece în planul intențiilor controlului ea depășește în esență o simplă verificare, chiar dacă are loc posteriori. Pe de altă parte, ea nu reduce obiectul însuși al controlului, nici al controlului operațional, nici însăși controlul proceselor de optimizare cărora unii autori le asociază câteodată gestiunea. În fine ea arată că nu trebuie să înțelegem controlul ca pe o tehnică de tip contabil, ci mai degrabă ca demersuri, metode și comportamente reflectând atitudini active, voluntariste, organizate vis-a-vis de gestiune.

Se poate deci afirma că “a controla” înseamnă de fapt “a verifica, a supraveghea, a evalua și a stăpâni”. Altfel spus, a controla înseamnă a căuta în timpul acțiunii, sau chiar apriori, căile și mijloacele necesare atingerii performanțelor, de a anticipa abaterile și pe această cale, de a angaja acțiunile corective.

De reținut că, în particular, toate informațiile pot participa la controlul de gestiune și că acesta din urmă se poate exercita la toate nivelurile organizatorice.

Așadar, controlul de gestiune este prezent peste tot unde se exercită o activitate, motiv pentru care devine un factor esențial al funcționării și evoluției organismului la care se aplică.

În consecință, controlul ridică două probleme esențiale:

- de concepere și punere în aplicare a unei baze informaționale;
- de adaptare a intențiilor controlului la nivelul oamenilor și organismelor care vor să-l aplice.