

**Eugen BURDUȘ**

– coordonator –

**Ion VERBONCU    Ion POPA    Cosmin DOBRIN**

---

## **PROIECT ECONOMIC**

***Model simplificat de elaborare a strategiei unei întreprinderi***

## CUPRINS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>I. DIAGNOSTICAREA MEDIULUI INTERN AL ÎNTREPRINDERII .....</b>                                      | <b>15</b> |
| 1.1. Caracteristici tipologice.....   | 15        |
| 1.2. Structura de producție a întreprinderii în anul de bază.....                                     | 15        |
| 1.3. Informații despre produsele fabricate .....  | 17        |
| 1.4. Capacitatea de producție.....  | 18        |
| 1.4.1. Timp disponibil pe utilaj.....   | 18        |
| 1.4.2. Capacitatea de producție în secția I .....   | 19        |
| 1.4.3. Capacitatea de producție în secția a II-a.....   | 19        |
| 1.5. Resurse umane în anul de bază .....  | 21        |
| 1.5.1. Balanța timpului de lucru pentru un muncitor direct productiv .....                            | 21        |
| 1.5.2. Numărul și structura personalului folosit în anul de bază .....                                | 22        |
| 1.6. Situația financiară în anul de bază.....   | 23        |
| 1.6.1. Amortizarea activelor .....  | 23        |
| 1.6.2. Cheltuieli comune ale secțiilor .....  | 24        |
| 1.6.3. Cheltuieli generale ale întreprinderii.....  | 25        |
| 1.6.4. Costurile unitare pe articole de calculație .....  | 25        |
| 1.6.5. Centralizatorul cheltuielilor pe articole de calculație .....                                  | 28        |
| 1.6.6. Centralizatorul cheltuielilor pe elemente primare.....   | 28        |
| 1.7. Principalii indicatori economico-financiarî în anul de bază .....                                | 29        |
| 1.7.1. Cifra de afaceri.....  | 29        |
| 1.7.2. Sinteza indicatorilor .....  | 30        |
| 1.8. Portofoliul de produse noi ce pot fi introduse în fabricație .....                               | 31        |
| 1.8.1. Structura constructivă și tehnologia de fabricație a produselor noi .....                      | 31        |
| 1.8.2. Operații tehnologice, utilaje, consumuri specifice, prețuri unitare pentru produsele noi ..... | 32        |
| 1.9. Puncte forte și puncte slabe ale activității întreprinderii în anul de bază.....                 | 34        |
| 1.9.1. Puncte forte .....   | 34        |
| 1.9.2. Puncte slabe.....  | 34        |
| <b>II. ANALIZA MEDIULUI EXTERN AL ÎNTREPRINDERII .....</b>  | <b>36</b> |
| 2.1. Informații despre produse, piață și competitori.....   | 36        |
| 2.2. Oportunități și pericole .....   | 38        |
| 2.2.1. Oportunități.....  | 38        |
| 2.2.2. Pericole .....   | 38        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>III. STABILIREA OBIECTIVELOR ȘI OPȚIUNILOR STRATEGICE.....</b>  | <b>39</b> |
| 3.1. Scenariul realist .....   | 39        |
| 3.1.1. Analiza potențialului privind capacitatea de producție în secția I .....                              | 40        |
| 3.1.2. Analiza potențialului privind capacitatea de producție din secția a II-a .....                        | 42        |
| 3.1.3. Obiectivele corespunzătoare scenariului realist .....   | 44        |
| 3.1.4. Identificarea opțiunilor strategice .....   | 44        |
| 3.2. Obiectivele corespunzătoare unui scenariu ideal .....   | 47        |
| <b>IV. OPȚIUNI STRATEGICE ȘI MĂSURI PENTRU REALIZAREA OBIECTIVELOR DIN SCENARIUL IDEAL .....</b>             | <b>48</b> |
| 4.1. Informații referitoare la fabricarea noului produs și organizarea unei linii de producție în flux ..... | 48        |
| 4.2. Parametrii de proiectare și funcționare a liniei de producție în flux a produsului E .....              | 49        |
| 4.3. Antecalculația costului unitar al produsului E .....  | 51        |
| 4.3.1. Salariile directe pe unitatea de produs E .....   | 51        |
| 4.3.2. Consumul de energie electrică pentru forță motrice pe unitatea de produs E .....                      | 52        |
| 4.3.3. Amortizarea în secția I .....   | 53        |
| 4.3.4. Costul unitar antecalculat al produsului E .....  | 54        |
| 4.4. Analiza previzională a încadrării în obiectivele din scenariul ideal .....                              | 54        |
| 4.4.1. Analiza previzională a încadrării în obiectivele privind producția fizică .....                       | 55        |
| 4.4.1.1. Încadrarea în obiectivul privind producția fizică din produsul E .....                              | 55        |
| 4.4.1.2. Încadrarea în obiectivul privind producția fizică din produsele B și C .....                        | 56        |
| 4.4.2. Analiza previzională a încadrării în numărul de personal și productivitatea muncii .....              | 58        |
| 4.4.2.1. Balanța timpului de muncă pe lucrător pentru anul de plan .....                                     | 59        |
| 4.4.2.2. Încadrarea în numărul de muncitori și productivitatea muncii .....                                  | 59        |
| 4.4.3. Analiza previzională a încadrării în obiectivul privind profitul și nivelul costurilor .....          | 61        |
| 4.4.3.1. Costul unitar actualizat al produselor B și C .....   | 61        |
| 4.4.3.2. Încadrarea în obiectivul privind nivelul costurilor și profitul .....                               | 61        |
| 4.5. Măsuri tehnico-organizatorice necesare realizării obiectivelor din scenariul ideal .....                | 62        |
| 4.5.1. Definirea măsurilor .....   | 62        |
| 4.5.2. Sinteza efectelor măsurilor tehnico-organizatorice propuse .....                                      | 65        |
| 4.5.3. Eficiența economică a măsurilor tehnico-organizatorice .....  | 67        |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.5.3.1. Metodologia de calcul a eficienței economice.....   | 67        |
| 4.4.3.2. Dimensionarea efectelor economice ale măsurilor tehnico-organizatorice .....                  | 70        |
| <b>V. DIMENSIONAREA RESURSELOR NECESARE REALIZĂRII OBIECTIVELOR.....</b>                               | <b>72</b> |
| 5.1. Informații suplimentare necesare dimensionării resurselor pentru anul de plan.....                | 72        |
| 5.2. Determinarea necesarului de investiții .....  | 74        |
| 5.2.1. Existent, necesar, excedent și disponibil pe grupe de utilaje.....                              | 74        |
| 5.2.2. Valoarea investițiilor pentru anul de plan.....   | 75        |
| 5.2.3. Valoarea utilajelor care vor fi vândute prin licitație.....                                     | 75        |
| 5.3. Determinarea capacității de producție și a gradului de utilizare a acesteia.....                  | 75        |
| 5.3.1. Capacitatea de producție ( $C_p$ ) și gradul de utilizare ( $G_u$ ) în secția I.....            | 75        |
| 5.3.2. Capacitatea de producție și gradul de utilizare a acesteia în secția a II-a.....                | 76        |
| 5.3.2.1. Metodologia de calcul .....   | 76        |
| 5.3.2.2. Calculul capacității de producție și a gradului de utilizare a acesteia în secția a II-a..... | 77        |
| 5.4. Dimensionarea resurselor materiale.....   | 78        |
| 5.4.1. Necesarul de materii prime.....   | 78        |
| 5.4.2. Cheltuieli cu materiale auxiliare .....   | 79        |
| 5.4.3. Cheltuieli cu obiecte de inventar și materiale de protecție.....                                | 79        |
| 5.4.4. Cheltuieli cu combustibilul .....   | 80        |
| 5.4.5. Cheltuieli cu energia electrică.....  | 81        |
| 5.5. Dimensionarea resurselor umane .....  | 82        |
| 5.5.1. Numărul de muncitori direct productivi și fondul de salarii aferent                             | 83        |
| 5.5.2. Cheltuielile aferente concediilor de odihnă și CAS pentru muncitorii direct productivi.....     | 84        |
| 5.5.3. Fondul de salarii pentru personalul indirect productiv .....                                    | 85        |
| 5.5.4. CAS aferent veniturilor salariale indirecte.....  | 85        |
| 5.5.5. Contribuții la fondul de protecție socială (CASS).....  | 86        |
| 5.6. Dimensionarea resurselor financiare.....  | 86        |
| 5.6.1. Determinarea costurilor prin "metoda pe comenzi".....   | 86        |
| 5.6.1.1. Amortizarea capitalului fix .....   | 86        |
| 5.6.1.2. Costurile indirecte ale producției.....   | 88        |
| 5.6.1.3. Costuri unitare ale produselor*).....   | 89        |
| 5.6.1.4. Centralizatorul costurilor pe articole de calculație.....                                     | 90        |
| 5.6.1.5. Centralizatorul costurilor pe elemente primare .....  | 91        |

|   |                |
|---|----------------|
| 5.6.2. Determinarea costurilor prin SCOP (Sistemul Cost – Oră –<br>Produție).....                         | 92             |
| 5.6.2.1. Delimitarea și caracterizarea centrelor de gestiune .....  | 93             |
| 5.6.2.2. Repartizarea cheltuielilor pe centrele de gestiune .....   | 94             |
| 5.6.2.2.1. Cheltuieli repartizate direct pe centru de gestiune .....                                      | 94             |
| 5.6.2.2.2. Cheltuieli repartizate în funcție de suprafață .....   | 95             |
| 5.6.2.2.3. Cheltuieli repartizate în funcție de valoarea<br>activelor fixe .....                          | 96             |
| 5.6.2.2.4. Cheltuieli repartizate în funcție de numărul<br>de muncitori direct productivi.....            | 97             |
| 5.6.2.3. Determinarea nivelului costului-oră-produție pe centru (COP/<br>centru) .....                    | 98             |
| 5.6.2.4. Determinarea costului normat pe unitatea de produs .....   | 98             |
| 5.6.2.4.1. Costul unitar normat al produsului E .....   | 99             |
| 5.6.2.4.2. Costul unitar normat al produsului B .....   | 99             |
| 5.6.2.4.3. Costul unitar normat al produsului C .....   | 100            |
| 5.6.3. Analiza comparativă a costurilor unitare<br>fundamentate prin metoda pe comenzi și prin SCOP ..... | 100            |
| 5.6.4. Bugetul de venituri și cheltuieli al întreprinderii<br>pentru anul de plan .....                   | 101            |
| <br><b>VI. PRINCIPALII INDICATORI ECONOMICO-FINANCIARI AI<br/>ÎNTRERINDERII PENTRU ANUL DE PLAN.....</b>  | <br><b>102</b> |
| <br><b>VII. STABILIREA TERMENELOR DE APLICARE A OPȚIUNILOR<br/>STRATEGICE .....</b>                       | <br><b>103</b> |
| <br>Bibliografie.....   | <br>104        |
| <br><b>PROIECT ECONOMIC – VARIANTA INDIVIDUALĂ.....</b>   | <br><b>105</b> |
| Model simplificat de elaborarea strategiei unei întreprinderi .....                                       | 105            |
| <br><b>VIII. DIAGNOSTICAREA MEDIULUI INTERN AL ÎNTRERINDERII .....</b>                                    | <br><b>107</b> |
| 8.1. Puncte forte și puncte slabe ale activității<br>întreprinderii în anul de bază .....                 | 107            |
| 8.1.1. Puncte forte .....   | 107            |
| 8.1.2. Puncte slabe .....   | 107            |
| <br><b>IX. ANALIZA MEDIULUI EXTERN AL ÎNTRERINDERII .....</b>   | <br><b>108</b> |
| 9.1. Oportunități și pericole.....  | 108            |
| 9.1.1. Oportunități .....   | 108            |
| 9.1.2. Pericole .....   | 108            |

|   |     |
|---|-----|
| 9.2. Informații suplimentare necesare dimensionării resurselor<br>pentru anul de plan ..... | 109 |
| 9.3. Informații referitoare la anul de bază.....  | 110 |

## **X. STABILIREA OBIECTIVELOR..... 111**

|   |     |
|---|-----|
| 10.1. Scenariul realist.....  | 111 |
| 10.1.1. Analiza potențialului privind capacitatea de producție<br>în secția I .....       | 111 |
| 10.1.2. Analiza potențialului privind capacitatea de producție<br>din secția a II-a ..... | 112 |
| 10.1.3. Obiectivele corespunzătoare unui scenariu realist .....                           | 114 |
| 10.2. Obiectivele corespunzătoare unui scenariu ideal<br>(varianta individuală) .....     | 114 |

## **XI. OPȚIUNI STRATEGICE ȘI MĂSURI PENTRU REALIZAREA OBIECTIVELOR..... 115**

|   |     |
|---|-----|
| 11.1. Analiza SWOT .....  | 115 |
| 11.2. Asimilarea în fabricație a noului produs<br>și organizarea producției în flux .....               | 117 |
| 11.2.1. Parametrii de proiectare și funcționare a liniei de producție<br>în flux.....                   | 117 |
| 11.2.2. Antecalculația costului unitar al produsului .....  | 118 |
| 11.2.2.1. Salariile directe pe unitatea de produs.....  | 118 |
| 11.2.2.2. Consumul de energie electrică pentru forță motrice<br>pe unitatea de produs .....             | 119 |
| 11.2.2.3. Amortizarea în secția I .....   | 120 |
| 11.2.2.4. Costul unitar antecalculat al produsului .....  | 121 |
| 11.3. Analiza previzională a încadrării în obiectivele din scenariul ideal ...                          | 122 |
| 11.3.1. Analiza previzională a încadrării în obiectivele<br>privind producția fizică.....               | 122 |
| 11.3.1.1. Timpul disponibil pe utilaje în anul de plan .....  | 122 |
| 11.3.1.2. Încadrarea în obiectivul privind producția fizică<br>din produsul .....                       | 123 |
| 11.3.1.3. Încadrarea în obiectivul privind producția fizică din<br>produsele B și C .....               | 124 |
| 11.3.2. Analiza previzională a încadrării în numărul<br>de personal și productivitatea muncii .....     | 126 |
| 11.3.2.1. Balanța timpului de muncă pe lucrător în anul de plan .....                                   | 126 |
| 11.3.2.2. Încadrarea în numărul de muncitori direct productivi .....                                    | 127 |
| 11.3.3. Analiza previzională a încadrării în obiectivul privind profitul și<br>nivelul costurilor ..... | 128 |
| 11.3.3.1. Costul unitar actualizat al produselor B și C.....  | 128 |
| 11.3.3.2. Încadrarea în obiectivul privind nivelul costurilor și profitul .                             | 128 |

|   |     |
|---|-----|
| 11.4. Măsurile tehnico-organizatorice necesare realizării obiectivelor din scenariul ideal..... | 129 |
| 11.4.1. Definierea măsurilor.....   | 129 |
| 11.4.2. Sinteza efectelor măsurilor tehnico-organizatorice propuse.....                         | 130 |
| 11.4.3. Calculul eficienței economice ale măsurilor tehnico-organizatorice.....                 | 132 |

## **XII. DIMENSIONAREA RESURSELOR NECESARE REALIZĂRII**

|   |            |
|---|------------|
| <b>OBIECTIVELOR.....</b>  | <b>134</b> |
| 12.1. Determinarea necesarului de investiții.....   | 134        |
| 12.1.1. Existent, necesar, excedent și disponibil pe grupe de utilaje.....                          | 134        |
| 12.1.2. Valoarea investițiilor necesare pentru anul de plan.....                                    | 135        |
| 12.1.3. Valoarea utilajelor care vor fi vândute prin licitație*.....                                | 135        |
| 12.2. Determinarea capacității de producție și a gradului de utilizare a acesteia.....              | 136        |
| 12.2.1. Capacitatea de producție și gradul de utilizare a acesteia în secția I.....                 | 136        |
| 12.2.2. Capacitatea de producție și gradul de utilizare a acesteia în secția a II-a.....            | 137        |
| 12.3. Dimensionarea resurselor materiale.....   | 138        |
| 12.3.1. Necesarul de materii prime.....   | 138        |
| 12.3.2. Cheltuieli cu materiale auxiliare.....  | 138        |
| 12.3.3. Cheltuieli cu obiecte de inventar și materiale de protecție.....                            | 139        |
| 12.3.4. Cheltuieli cu combustibil.....  | 139        |
| 12.3.5. Cheltuieli cu energia electrică.....  | 140        |
| 12.4. Dimensionarea resurselor umane.....   | 141        |
| 12.4.1. Numărul de muncitori direct productivi și a fondului de salarii aferent.....                | 141        |
| 12.4.2. Cheltuielile aferente concediilor de odihnă și CAS pentru muncitorii direct productivi..... | 143        |
| 12.4.3. Fondul de salarii pentru personalul indirect productiv.....                                 | 144        |
| 12.4.4. CAS aferent veniturilor salariale indirecte.....  | 144        |
| 12.4.5. Contribuții la fondul de protecție socială (CASS).....                                      | 145        |
| 12.5. Dimensionarea resurselor financiare.....  | 146        |
| 12.5.1. Determinarea costurilor prin “metoda pe comenzi”.....                                       | 146        |
| 12.5.1.1. Amortizarea capitalului fix în anul de plan.....  | 146        |
| 12.5.1.2. Costurile indirecte ale producției.....   | 148        |
| 12.5.1.3. Costuri unitare ale produselor.....   | 148        |
| 12.5.1.4. Centralizatorul costurilor pe articole de calculație.....                                 | 149        |
| 12.5.1.5. Centralizatorul costurilor pe elemente primare.....                                       | 149        |
| 12.5.2. Determinarea costurilor prin SCOP (Sistemul Cost - Oră - Producție).....                    | 150        |

|   |            |
|---|------------|
| 12.5.2.1. Delimitarea și caracterizarea centrelor de gestiune .....                             | 150        |
| 12.5.2.2. Repartizarea cheltuielilor pe centrele de gestiune .....                              | 151        |
| 12.5.2.2.1. Cheltuieli repartizate direct pe centru de gestiune ....                            | 151        |
| 12.5.2.2.2. Cheltuieli repartizate în funcție de suprafață .....                                | 151        |
| 12.5.2.2.3. Cheltuieli repartizate în funcție de valoarea<br>activelor fixe .....               | 152        |
| 12.5.2.2.4. Cheltuieli repartizate în funcție de numărul<br>de muncitori direct productivi..... | 153        |
| 12.5.2.3. Determinarea nivelului costului-oră-producție pe centru<br>(COP/centru).....          | 154        |
| 12.5.2.4. Determinarea costului normat pe unitatea de produs .....                              | 154        |
| 12.5.2.4.1. Costul unitar normat al produsului .....  | 154        |
| 12.5.2.4.2. Costul unitar normat al produsului B .....  | 155        |
| 12.5.2.4.3. Costul unitar normat al produsului C .....  | 155        |
| 12.5.3. Analiza comparativă a costurilor unitare<br>fundamentate prin cele două metode .....    | 156        |
| 12.5.4. Bugetul de venituri și cheltuieli al întreprinderii<br>pentru anul de plan .....        | 157        |
| <b>XIII. PRINCIPALII INDICATORI ECONOMICO-FINANCIARI<br/>PENTRU ANUL DE PLAN.....</b>           | <b>158</b> |
| <b>XIV. STABILIREA TERMENELOR DE APLICARE A OPȚIUNILOR<br/>STRATEGICE .....</b>                 | <b>159</b> |

## Capitolul 1

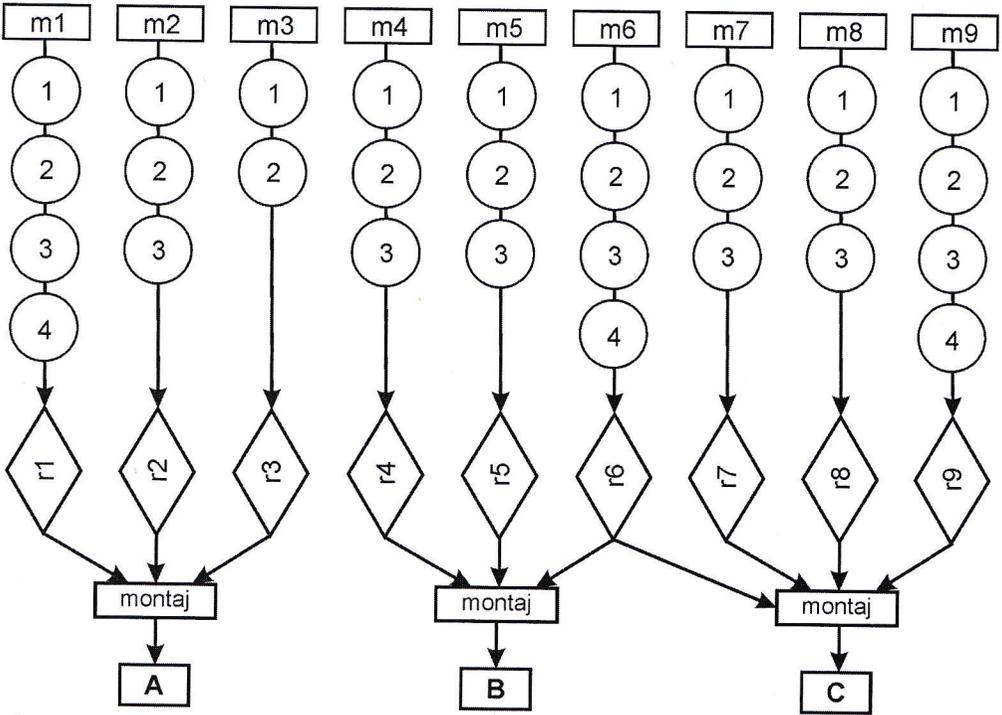
# Diagnosticarea mediului intern al întreprinderii

### 1.1. Caracteristici tipologice

**A**cest proiectul economic constituie un exemplu metodologic de elaborare a unei proiecții de dezvoltare a unei întreprinderi productive pentru o durată de un an, după exemplul metodologiei de elaborare a strategiei unei organizații. Pentru reducerea volumului de muncă de rutină, pe care-l presupune realizarea unei astfel de lucrări pe exemplul unei întreprinderi reale, datorită repetitivității aceluiași calcule, am recurs la folosirea simbolizării produselor, pentru a putea fi simplificate din punct de vedere constructiv și tehnologic, precum și la simplificarea unor calcule de rutină față de situația reală din practică. Întreprinderea simulată în proiect este o societate comercială pe acțiuni, cu un capital social de 15.000.000 UV (unități valorice), divizat în 250.000 de acțiuni. Obiectul de activitate îl constituie fabricarea și comercializarea de produse asemănătoare produselor din industria electrotehnică.

### 1.2. Structura de producție a întreprinderii în anul de bază

Întreprinderea fabrică și vinde în anul de bază trei tipuri de produse simbolizate A, B și C. Primul produs A se fabrică în secția I a întreprinderii, care are o suprafață de 800 metri pătrați. Celelalte două produse B și C se fabrică în secția a II-a, care are o suprafață de 3.700 metri pătrați. Structura constructivă a produselor este cea din figura 1.



**Legendă**

**m<sub>i</sub>** – materia primă *i*

**montaj** – operația de montaj

**n** – operația tehnologică *n*

**r<sub>j</sub>** – reperul *j*

**K** – produsul finit *K*

**Fig. 1. Structura și tehnologia produselor**