

# Management financiar și contabilitatea instituțiilor bugetare

prof. dr. Felicia C. Macarie



# Cuprins

## **Partea I Management financiar public**

1. Definierea, obiectivele și sarcinile managementului financiar public
2. Funcțiile managementului financiar public
3. Decizia în instituțiile bugetare
4. Informația în managementul financiar public

# Cuprins

## Partea II Contabilitatea instituțiilor bugetare

1. CONTABILITATEA – FORMĂ DE CUNOAȘTERE
  2. OBIECTUL ȘI METODA CONTABILITĂȚII
  3. DOCUMENTAREA – PROCEDEU AL METODEI CONTABILITĂȚII
  4. BILANȚUL ȘI CONTUL
  5. INVENTARIEREA PATRIMONIULUI
  6. BALANȚA DE VERIFICARE
  7. RAPORTAREA CONTABILĂ
- APLICAȚII PRACTICE

## Definirea, obiectivele și sarcinile managementului financiar public

Managementul financiar este o parte a sistemului de management al organizației care cuprinde ansamblul principiilor, metodelor, instrumentelor și obiectivelor specifice ale organizației având drept scop constituirea și utilizarea eficace și eficientă a resurselor economico – financiare.

Obiectivul său global este acela de a asigura eficiența utilizării resurselor financiare, procurarea fondurilor necesare organizației și asigurarea suportului financiar necesar performanțelor organizației.

## Definirea, obiectivele și sarcinile managementului financiar public

### Sarcinile managementului financiar:

- evaluarea efortului financiar necesar pentru susținerea acțiunilor ce urmează a fi întreprinse într-o perioadă de gestiune dată;
- asigurarea la momentul oportun în structura și condițiile de calitate reclamate de nevoi a capitalului financiar la un cost cât mai scăzut posibil;
- urmărirea modului de utilizare a capitalului;
- influențarea factorilor de decizie în direcția asigurării unei utilizări eficiente a tuturor fondurilor atrase în circuit;
- asigurarea și menținerea echilibrului financiar pe termen scurt și pe termen lung în concordanță cu nevoile organizației; și
- urmărirea obținerii rezultatului financiar scontat

## Definirea, obiectivele și sarcinile managementului financiar public

### Funcțiunile organizației:

1. funcțiunea de cercetare-dezvoltare;
2. funcțiunea de producție;
3. funcțiunea comercială;
4. funcțiunea financiar-contabilă;
5. funcțiunea de personal.

Funcțiune-activități-atribuții

## Definirea, obiectivele și sarcinile managementului financiar public

*Funcțiunea financiar-contabilă* cuprinde ansamblul activităților prin care se obțin și utilizează resursele financiare necesare atingerii obiectivelor organizației precum și evidența valorică a existenței și mișcării întregului patrimoniu.

Activitățile pe care le presupune această funcțiune sunt:

- activitatea financiară;
- contabilitatea; și
- controlul financiar de gestiune.

## Definirea, obiectivele și sarcinile managementului financiar public

*Activitatea financiară* constă în ansamblul acțiunilor prin care se determină, se obțin și se utilizează resursele financiare necesare organizației.

Principalele atribuții ale acestei activități sunt:

- contribuția la elaborarea politicii și strategiei organizației;
- elaborarea bugetului de venituri și cheltuieli;
- urmărirea execuției acestui buget;
- identificarea și obținerea de resurse financiare suplimentare;
- calculul indicatorilor financiari-contabili în scopul diagnosticării activităților organizației;
- calcularea prețurilor și tarifelor pentru produsele și serviciile obținute;
- urmărirea și plata obligațiilor către bugetul statului; și
- repartizarea rezultatului cu respectarea dispozițiilor legale.



## Definirea, obiectivele și sarcinile managementului financiar public

*Contabilitatea* constă în ansamblul proceselor prin care se înregistrează și evidențiază valoric existența și mișcarea elementelor patrimoniale.

Atribuțiile principale ale contabilității sunt:

- asigură evidența sintetică și analitică a tuturor conturilor;
- întocmește bilanța de verificare a conturilor, bilanțul contabil și contul de rezultate;
- organizează lucrările de inventariere; și
- organizează, clasează, îndosariază și păstrează în arhivă toate documentele care au stat la baza înregistrărilor contabile.

## Definirea, obiectivele și sarcinile managementului financiar public

*Activitatea de control financiar de gestiune* constă în ansamblul proceselor prin care se verifică respectarea normelor legale cu privire la existența, integritatea, utilizarea și păstrarea valorilor materiale și bănești ale organizației.

Atribuții principale:

- organizarea controlului financiar-preventiv prin atribuirea unor sarcini anumitor persoane;
- executarea propriu-zisă a controlului financiar-preventiv; și
- organizarea controlului financiar de fond care se exercită după producerea activităților (faptelor) și efectuarea acestuia.

# Funcțiile managementului financiar public

Henry Fayol:

1. Previziunea;
2. Organizarea;
3. Comanda;
4. Coordonarea; și
5. Controlul.

## Funcțiile managementului financiar public

**Previziunea** este procesul de determinare a principalelor obiective ale organizației, resursele și mijloacele necesare realizării lor.

Previziunea răspunde la întrebarea:

***“Ce trebuie realizat în cadrul organizației?”***

## Funcțiile managementului financiar public

Funcția de previziune se concretizează, funcție de orizontul de timp la care se referă și de gradul de detaliere, în:

- 1. Prognoze** care reprezintă o evaluare științifică a evoluției viitoare a organizației în ansamblu sau a unor elemente componente ale acesteia (cantitative și calitative) pe o perioadă de timp determinată.

# Funcțiile managementului financiar public

**2. Planuri** care privesc stabilirea obiectivelor și sarcinilor de realizare a acestora cât și a resurselor necesare pentru o perioadă determinată, de regulă de la o lună la 5 ani.

Cerințele procesului de planificare eficace:

- antrenarea în planificare a managementului superior;
- organizarea planificării prin fixarea obiectivelor, responsabilității și termenelor;
- demersul planificării să fie clar definit și riguros respectat;
- conținutul planurilor să fie clar, fără ambiguități;
- caracterul participativ al activității de planificare; și
- conștientizarea, acceptarea și introducerea schimbării.

## Funcțiile managementului financiar public

**3. Programe** care reprezintă detalierea obiectivelor organizației pe orizonturi mai apropiate de timp și pe subdiviziuni organizatorice.

Programele sunt detaliate, elementele lor sunt obligatorii și au un grad ridicat de certitudine ele privind orizonturile de timp cele mai reduse: decada, săptămâna, ziua, ora.

Detalierea este invers proporțională cu orizontul de timp la care se referă.

# Funcțiile managementului financiar public

**Organizarea** reprezintă ansamblul proceselor de conducere prin care:

- (1) Se stabilesc și se delimitează procesele de muncă fizică și intelectuală;
- (2) Se grupează procesele de muncă pe posturi, formații de muncă, compartimente și
- (3) Se atribuie personalului, corespunzător anumitor criterii economice, tehnice și sociale, pentru realizarea în cele mai bune condiții a obiectivelor previzionate.

Organizarea răspunde la întrebarea:

***“Cine și cum contribuie la realizarea obiectivelor?”***



# Funcțiile managementului financiar public

Există două subdiviziuni ale acestei funcții:

1. stabilirea structurii organizatorice formale și a sistemului informațional care este realizată de managementul superior; și
2. organizarea principalelor componente ale organizației:
  - cercetare – dezvoltare;
  - producție;
  - comercial;
  - personal; și
  - financiar-contabilcare se realizează la nivelul managementului mediu și inferior.

# Funcțiile managementului financiar public

**Coordonarea** reprezintă ansamblul proceselor de muncă prin care se integrează și asimilează deciziile și acțiunile oamenilor organizației și ale subsistemelor sale, în limitele previziunii și organizării stabilite anterior.

**Coordonarea este o organizare în dinamică.**

Necesitatea coordonării rezultă din:

- dinamismul organizațiilor imposibil de reflectat total în previziuni; și
- complexitatea, diversitatea și ineditul reacțiilor personalului și subsistemelor organizației care determină necesitatea unui “feed-back” operativ, permanent.

Pentru o bună coordonare este necesară o bună comunicare la toate nivelurile managementului.

Comunicarea reprezintă un proces prin care oamenii transferă energii, emoții, sentimente, informații.

## Funcțiile managementului financiar public

**Antrenarea** reprezintă ansamblul proceselor de muncă prin care personalul organizației este determinat să contribuie la realizarea obiectivelor previzionate, prin folosirea diferitelor tipuri de motivare.

Antrenarea răspunde la întrebarea:

***“De ce personalul organizației participă la realizarea obiectivelor?”***

Pentru a răspunde la această întrebare managerii trebuie să înțeleagă influențele exercitate asupra oamenilor organizației, comportamentul acestora, așteptările lor.

# Funcțiile managementului financiar public

Presupuneri în legătură cu oamenii organizației:

1. fiecare individ din organizație îndeplinește concomitent mai multe roluri care îi marchează comportamentul, atitudinea și nevoile, și anume: (1) capital uman pentru organizație; (2) consumator de bunuri; (3) membru al unei familii, comunități, grup; și (4) cetățean;
2. fiecare individ are o individualitate unică care îl diferențiază de ceilalți membri ai organizației și care rezidă în comportamentul, atitudinea, nevoile, aspirațiile, potențialul, interesul, ambițiile specifice numai lui.
3. relațiile dintre oamenii organizației trebuie să aibă la bază respectarea demnității umane indiferent de poziția ocupată în ierarhia organizației.
4. oamenii organizației trebuie tratați ținându-se seama de personalitatea fiecăruia definită prin: caracter, temperament, cunoștințe, aptitudini, abilități, atitudini și de faptul că aceasta este influențată de factorii de mediu.

# Funcțiile managementului financiar public

**Controlul – evaluarea** reprezintă ansamblul proceselor de urmărire a modului în care se desfășoară diferite acțiuni sau întregul proces de management cât și de reglare a deficiențelor.

Această funcție răspunde la întrebarea:

***“Cu ce rezultate s-a finalizat munca depusă?”***

Realizarea acestei funcții presupune îndeplinirea a două cerințe:

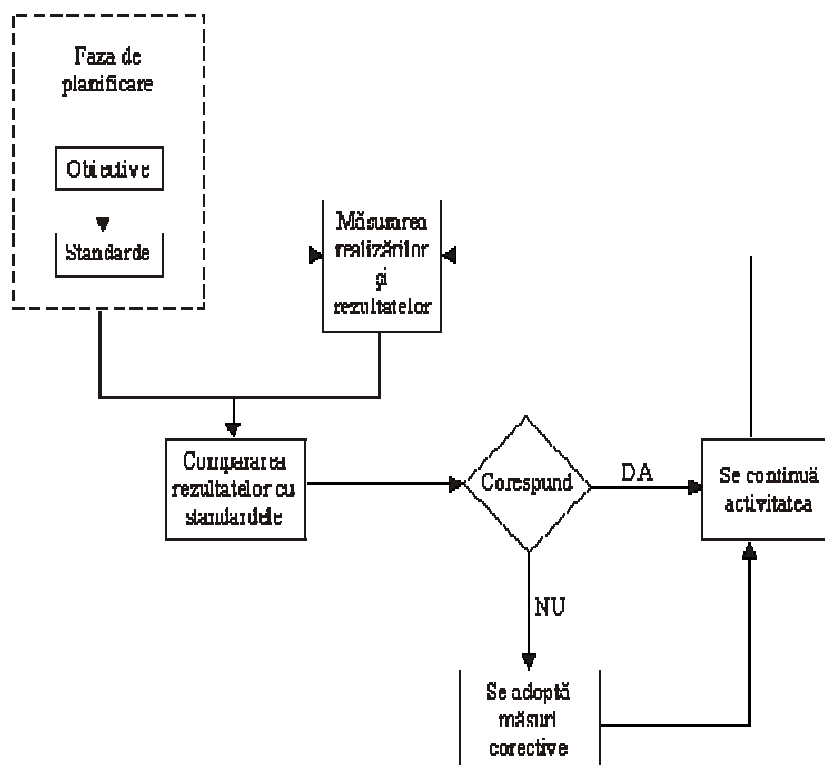
- existența unor planuri bine stabilite, clare, detaliate pe care se bazează controlul; și
- existența unor structuri organizatorice bine definite, cu sarcini și responsabilități de control clare și detaliate.

## Funcțiile managementului financiar public

Procesul de control se desfășoară prin parcurgerea următoarelor faze:

1. stabilirea standardelor sau criteriilor de performanță prin prisma cărora se apreciază îndeplinirea obiectivelor planificate;
2. măsurarea realizărilor sau evaluarea rezultatelor și compararea acestora cu standardele stabilite anterior; și
3. identificarea cauzelor abaterilor de la standarde și corectarea abaterilor.

# Procesul de control



# Funcțiile managementului financiar public

Tehnici de control:

## *1. Controlul bugetar tradițional*

Bugetele îmbracă mai multe forme:

- de venituri și cheltuieli;
- de timp;
- de materiale;
- de cheltuieli de capital;
- Cash flow (numerar); și
- de bilanță (active și pasive).



# Funcțiile managementului financiar public

2. *Controlul nebugetar tradițional* folosește instrumente nebugetare ca de exemplu:
- datele statistice cu caracter istoric sau de previziune;
  - rapoartele și analizele;
  - analiza punctului de echilibru (echilibrul dintre venituri și cheltuieli unde rezultatul este zero);
  - revizia contabilă operațională a operațiilor contabile și financiare ale organizației efectuată de specialiștii organizației (auditul intern);
  - auditul extern efectuat de auditori; și
  - observarea personală.

# Funcțiile managementului financiar public

## 3. *Controlul financiar*

Se efectuează la nivelul conducerii superioare a organizațiilor și folosește analiza financiară pe baza indicatorilor financiari. Aceștia se stabilesc utilizând informațiile din bilanțul contabil și contul de rezultate.

## 4. *Diagnosticul financiar.*

Pentru identificarea neajunsurilor economice și formularea măsurilor de redresare se folosesc metode de control care se bazează pe diagnosticarea situației organizației la un moment dat.

## Decizia în instituțiile bugetare

Fazele procesului decizional - Simon (1984)

**Faza 1. Informații** când se cercetează mediul pentru a găsi condițiile care cer decizii.

**Faza 2. Proiectare** când se inventariază, proiectează și analizează moduri posibile de acțiune. Se caută înțelegerea problemei, se generează soluții și se testează fezabilitatea soluțiilor.

**Faza 3. Alegere** când se selectează dintre alternativele de acțiune cea considerată mai bună și se implementează.

**Faza 4. Analiza** când se evaluează alegerile anterioare.

# Decizia în instituțiile bugetare

Abordări ale procesului decizional:

1. *Teoriile descriptive* prezintă procesul de luare a deciziilor așa cum se realizează în realitate de către managementul organizației pe baza anumitor noțiuni și concepte manageriale.
2. *Teoriile normative* prezintă metodele și felul în care managementul organizației ar trebui să procedeze pentru a fundamenta, adopta și aplica decizii eficiente.
  - prezentarea realizărilor sub forma *studiilor de caz*
  - conceperea și folosirea de tehnici și metode decizionale (arborele decizional, ELECTRE, tabelul decizional)
  - elaborarea de concepții complexe, unitare în care se integrează metode, tehnici și studii de caz.

## Decizia în instituțiile bugetare

Etapele procesului decizional (abordare normativă)

1. analiza mediului organizațional (intern și extern)  
Analiza SWOT;
2. identificarea problemei (cauzele);
3. determinarea tipului deciziei  
(programate/neprogramate);
4. rezolvarea problemei (definirea problemei,  
generarea de alternative și selectarea alternativei)
5. implementarea deciziei și evaluarea rezultatelor.

# Informația în managementul financiar public

## Funcțiile sistemului informațional :

- **decizională:** asigură informațiile necesare luării deciziilor.
- **operațională:** asigură operaționalizarea deciziilor și metodelor manageriale.
- **de documentare:** asigură informații necesare îmbogățirii cunoștințelor și pregătirii profesionale a salariaților.

# Informația în managementul financiar public

## Dezinformarea

- **distorsiunea:** modificarea parțială și neintenționată a conținutului și mesajului informației pe parcursul circuitului informațional;
- **filtrajul:** modificarea parțială sau totală a informației în mod intenționat;
- **scurtcircuitarea:** eliminarea de pe canalul de comunicare și din fluxul informațional a anumitor destinatari (persoane sau subdiviziuni organizatorice) ai informațiilor.

# Informația în managementul financiar public

## Suprainformarea

- **redundanța** : înregistrarea, transmiterea și prelucrarea repetată a unor informații;
- **supraîncărcarea** circuitului informațional : vehicularea prin circuitul informațional a unei cantități de informații care depășește capacitatea de transport a acestuia cu consecința blocării sau întârzierii



# Informația în managementul financiar public

Trăsăturile informației:

- Realismul
- Complexitatea
- Concizia și Claritatea
- Precizia și Siguranța
- Oportunitatea
- Dinamismul
- Adaptabilitatea

# Informația în managementul financiar public

**Principii** ale conceperii și raționalizării sistemului informațional :

- **subordonarea** sistemului informațional cerințelor managementului firmei;
- **corelarea** sistemului informațional cu celelalte subsisteme ale managementului: decizional și organizatoric;
- **unitatea** metodologică a tratării informațiilor;

## Informația în managementul financiar public

- concentrarea asupra ***abaterilor esențiale***;
- asigurarea unui ***timp optim de reacție*** pentru sistemul managerial în ansamblu și pe componente;
- asigurarea din informațiile primare a unui ***maxim de informații finale***;
- ***flexibilitate***;
- ***eficacitate și eficiență***.

# Informația în managementul financiar public

ETAPELE raționalizării sistemului informațional:

## **1. declanșarea studiului de raționalizare**

Evenimentele care pot declanșa acest proces sunt:

- Restructurarea
- Elaborarea strategiei și politici
- Incapacitatea financiară
- Schimbarea managementului
- Informatizarea
- Modificări în legislație
- Diagnosticarea

# Informația în managementul financiar public

**Sfera de cuprindere** a studiului poate fi:

- *globală*: se referă la firmă în ansamblu
- *parțială*: se referă doar la anumite activități.

**Cerințe:**

- cuprinderea în sfera de cercetare a aspectelor vizate de cauza care a provocat studiul;
- dimensionarea optimă a problematicii abordate evitând supradimensionarea sau subdimensionarea.

**Elemente pregătitoare :**

- resursele financiare și materiale alocate pentru studiu;
- numărul și componența echipei;
- perioada executării acțiunii;
- obiectivele de realizat :*informaționale si economice.*

# Informația în managementul financiar public

## *2. identificarea elementelor informaționale ale domeniului investigat*

- caracterizarea succintă a subsistemului informațional;
- întocmirea listei cu documentele informaționale utilizate;
- preluarea de machete pentru principalele documente informaționale;
- reprezentarea grafică a circuitului documentelor informaționale cu folosire periodică;
- descrierea procedurilor utilizate;
- inventarierea mijloacelor de tratare a informațiilor.

# Informația în managementul financiar public

## ***3. analiza critică a sistemului informațional***

- analiza utilității și costurilor documentelor informaționale;
- depistarea deficiențelor informaționale cronice;
- analiza cerințelor de raționalitate a informațiilor;
- analiza principiilor de concepere și funcționare a sistemului informațional.

# Informația în managementul financiar public

## *4. perfecționarea sistemului informațional*

- stabilirea configurației de ansamblu a sistemului informațional îmbunătățit
- proiectarea de detaliu a componentelor informaționale la care intervin schimbări;
- stabilirea eficienței aplicării măsurilor preconizate.



# Informația în managementul financiar public

Eficiența poate fi:

- a. **cuantificabilă** și reprezintă economiile de suportați informaționali, de timp, de ore muncă, de personal, de cheltuieli salariale.
- b. **necuantificabilă** :
  - calitatea fundamentării deciziilor strategice și tactice, a adoptării lor în perioada optimă, a operativității aplicării;
  - efectele asupra structurii organizatorice prin asigurarea de informații corecte, complete și la timp pentru titularii posturilor;
  - calitatea metodelor și tehnicilor manageriale și a folosirii lor.

# Informația în managementul financiar public

## ***5. implementarea perfecționărilor informaționale***

- asigurarea premiselor tehnico-materiale, umane, informaționale și financiare necesare;
- pregătirea climatului din organizație pentru minimizarea rezistenței la schimbări și obținerea implicării personalului.
- evaluarea stării de fapt și a performanțelor urmată de decizii corective pentru diminuarea cauzelor generatoare de abateri negative și aplicarea de recompense și sancțiuni personalului implicat.

## Informația în managementul financiar public

Principala sursă de informație folosită în acțiunile managementului financiar o reprezintă lucrările contabile, îndeosebi balanța de verificare și bilanțul contabil. Informațiile furnizate de contabilitate au un caracter istoric, se referă la evenimentele trecute, sunt rezultatul unor norme convenționale de prelucrare a datelor, specifice contabilității.