

generalizarea experienței înaintate în unitățile economice

Metode de conducere în sprijinul autogestiei

„Principiul autoconducerii și autogestiei... presupune ca fiecare unitate, fiecare colectiv de oameni ai muncii să poarte răspunderea directă și nemijlocită pentru mijloacele și bunurile încredințate de societate — parte a proprietății întregului popor. Măsurile stabilite au în vedere să se treacă cu hotărâre, de la începutul anului viitor, la conducerea fiecărei unități pe bază de plan și de buget propriu, care să reflecte folosirea la maximum a capacităților de producție, a mijloacelor materiale și financiare... Trecerea la valoarea producției nete trebuie să dea posibilitatea să urmărim îndeaproape cu ce cheltuieli realizăm producția și ce am creat nou în activitatea de dintr-o perioadă dată.“

NICOLAE CEAUȘESCU

Producția netă și autoconducerea muncitorească

DOCUMENTELE PLENAREI C.C. al P.C.R. din martie a.c. abordează într-un mod revoluționar problemele producției nete, având în vedere nu numai crearea acesteia, dar și repartizarea ei.

Pentru conducerile colective ale unităților economice, pentru adunările generale ale reprezentanților oamenilor muncii, pentru întreg personalul unităților economice la care se generalizează utilizarea producției nete ca indicator de bază, apare ca importantă sesizarea corelației dintre producția netă realizată (creată) și cea repartizată (distribuită) sub forma unei cote-parte către realizatorii producției nete.

O sistematizare a fondurilor repartizate din producția netă către întreprindere pune în evidență faptul că atit din beneficiu, cit și din cheltuielile cu munca vie se constituie patru mari grupe de fonduri puse la dispoziție fie oamenilor muncii (din cheltuielile cu munca vie și din beneficii), fie unității economice, în vederea dezvoltării sale (pentru creșterea mijloacelor fixe, a mijloacelor circulante, pentru achiziționarea de informații — proiecte, brevete etc.) — ceea ce este de natură a cointeresa puternic

colectivele de muncă în realizarea și depășirea producției nete.

În prezent, problema ce se pune în fața consiliilor oamenilor muncii este de a realiza o gestiune corespunzătoare a producției nete repartizată către întreprindere. În etapa actuală și viitoare, conducerile colective ale întreprinderilor, oamenii muncii au de asigurat gestiunea economică nu numai a fondurilor fixe și circulante puse la dispoziția întreprinderii de către societate, dar și gestiunea fondurilor de retribuție, a beneficiului repartizat întreprinderii, precum și a întregii producții nete afectată întreprinderii din producția netă realizată. Gestiunea economică a acestora se va asigura — conform indicațiilor plenarei din martie — cu ajutorul unui instrument nou: bugetul de venituri și cheltuieli, ceea ce va duce, de fapt, la autogestiunea economică. În vederea realizării autogestiei, foarte importante vor fi realizarea unor bugete de venituri și cheltuieli la nivelul secțiilor, atelierelor, evidențierea producției nete la nivelul acestora, precum și perfecționarea calculației și evidenței costurilor la nivelul secțiilor și atelierelor de producție.

Trecerea pe o treaptă superioară, net calitativă a autogestiei economice obligă la găsirea unor modalități noi de conducere a întreprinderii, a producției, a muncii, impune participarea la actul conducerii a tuturor participanților la realizarea producției nete, având în vedere că ei sînt și cel care beneficiază în mod nemijlocit de cota-parte repartizată din producția netă realizată. Ideea majoră a autoconducerii muncitorești constă în aceea că atribuția de a conduce, a gospodări și a dezvolta întreprinderea revine fiecăruia și tuturor. Există, dealtfel, o corelație foarte strînsă între producția netă, autogestiunea economică și autoconducerea muncitorească:

● Producția netă obligă la gestiunea costurilor, a beneficiului, a retribuției, a tuturor resurselor materiale și umane, ceea ce conduce la autogestiunea economică;

● Producția netă și autogestiunea economică solicită perfecționarea metodelor de conducere a întreprinderii, ceea ce conduce la autoconducerea muncitorească;

● Autoconducerea muncitorească facilitează maximizarea producției nete, prin aceea că luarea deciziilor ține seama de propunerile și sugestiile tuturor oamenilor muncii din întreprindere.

Ionel DUMBRAVĂ

IN ACEST NUMĂR al suplimentului prezentăm, cu concursul unor specialiști din învățămîntul de specialitate și din producție, două metode de conducere a căror aplicare — în condițiile perfecționării mecanismului economic — oferă consiliilor oamenilor muncii instrumente deosebit de utile pentru gospodărirea cit mai rațională a resurselor de care dispun întreprinderii, pentru realizarea autogestiei:

- conducerea prin costuri,
- conducerea prin bugete.

supliment

nr. 14/35 1978

Revista
ECONOMICĂ

Metoda conducerii prin costuri

FIECARE UNITATE ECONOMICĂ este un sistem economic — sistem al reproducerii sociale — componentă a macrosistemului pe care îl constituie economia națională.

În orice sistem economic, ieșirea comandată (indicatorii de plan, obiectivele) constituie norma sistemului. Dacă pentru condițiile inițiale există o transformare, astfel ca abaterile de la normă să tindă (în timp) spre zero, atunci sistemul este reglabil, iar transformarea sistemului se va numi **politică de conducere**. Prin politica de conducere se dirijează sistemul de la starea inițială, existentă la momentul considerat, spre starea finală stabilită prin normă. Conducerea devine eficientă atunci când norma de conducere este bine determinată, după criteriul eficace, iar politica de conducere este adecvată condițiilor de existență și funcționare a sistemului.

Metoda conducerii prin costuri își propune elaborarea normei sistemului și a politicii de conducere având ca punct de plecare criteriul „cost”.

Condiții și trăsături ale sistemelor economice

Pentru ca o unitate economică să poată fi considerată sistem, este necesar să îndeplinească cumulativ următoarele condiții:

- conducere directoare;
- obiective;
- echipamente, mijloace, metode de lucru;
- intrări, stimuli, activități;
- structură în rețea, conexiuni, ansamblări;
- răspunsuri ieșiri;
- controlul și analiza realizării obiectivelor.

Legăturile sintetice dintre condiții pot fi reprezentate prin schema din fig. 1.

Realizarea condițiilor de existență și funcționare a sistemelor economice este însoțită de manifestarea următoarelor trăsături:

- **controlabilitatea** sistemului, în scopul menținerii ieșirilor la nivelul scontat;
 - **dinamism**, relevat de faptul că sistemul nu revine într-o stare prin care a trecut;
 - **adaptabilitate** în procesul de reglare și autoreglare a sistemului;
 - **stabilitate**, prin menținerea variabilelor sistemului în jurul unor valori medii realizându-se un echilibru dinamic în evoluție;
 - **conexiunile interne** sistemului sînt superioare celor externe (cu mediul exterior);
 - **ierarhizarea** sistemelor după gradul lor de complexitate;
 - **structurarea** sistemelor în subsisteme, după criterii de organizare și funcționalitate. Această trăsătură stă la baza activităților de proiectare a sistemelor informatice;
 - **metodologie unică** de constituire, cuprinzînd condițiile a.g.
- Controlabilitatea sistemelor economice este în strînsă interdependență cu celelalte trăsături, fiind condiționată, în primul rînd, de adaptabilitatea sistemului. Sistemele sînt controlabile atunci cînd există conducere proprie. Minimizarea abaterilor de la norma sistemului constituie scopul reglării. În acest fel, în funcționarea unui sistem economic apare un circuit (bucă) principal, constînd în stabilirea politicii de con-

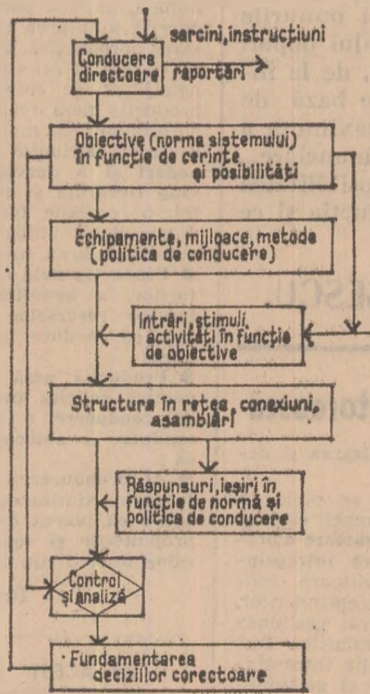


Fig. 1

ducere (traectoriei) și reglarea sistemului. Conducerea de sistem realizează un număr mare de procese de reglare, coordonate la nivelul macrosistemului. Dacă conducerea are capacitatea de a corecta intrările în sistem pe baza abaterilor efective de la normă, atunci sistemul este **autoreglat**, iar conducerea este regulator al sistemului, Autoreglarea este dependentă de mecanismul central de reglare și are loc numai în sisteme în care se manifestă conexiunea inversă (bucă secundară).

Cînd criteriul luat în considerare la stabilirea normei sistemului este starea anterioară de ieșire, atunci sistemul este **adaptiv**. Dacă criteriul considerat este timpul, conducerea sistemului este **programatoare**. În realitate criteriile se îmbină, rezultînd un proces de conducere complex.

Conducerea prin costuri a sistemelor economice

Exercitarea activităților de conducere urmărește realizarea condițiilor de existență și funcționare a sistemului, în funcție de trăsăturile caracteristice. În esență, conducerea stabilește norma sistemului, elaborează și urmărește politica de conducere adecvată realizării normei.

Principalele activități specifice metodei de conducere prin costuri sînt redată în schema de reprezentare din fig. 2.

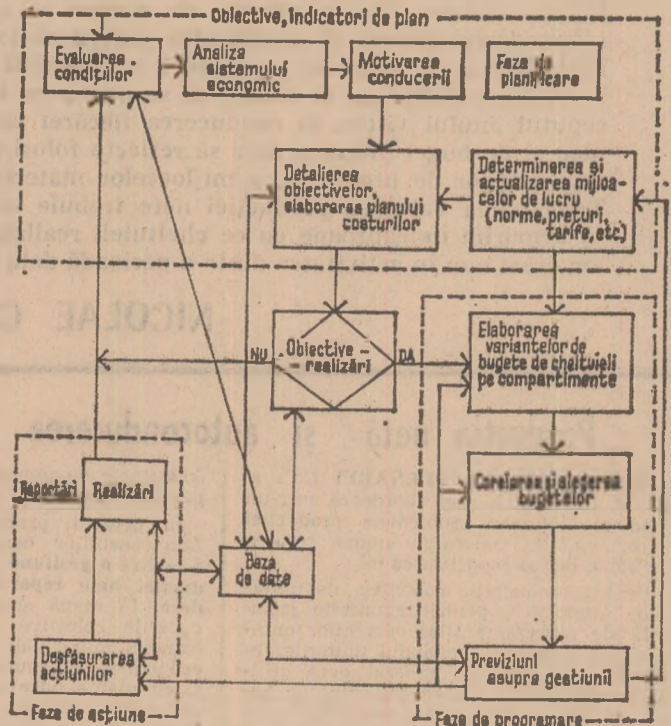


Fig. 2

Norma sistemului se stabilește în cadrul acțiunilor de elaborare a **planului costurilor** (pentru sistem) și a **bugetelor de cheltuieli pe compartimente** (pentru subsisteme). După ce norma sistemului este determinată, conducerea asigură organizarea, decizia, urmărirea, controlul și analiza privind mijloacele și resursele necesare realizării normei.

Previțiunea costurilor

Realizarea previziunii presupune elaborarea planului costurilor și a bugetelor de cheltuieli. Punctul de plecare îl constituie sarcinile ce revin sistemului, în corelație cu obiectivele generale ale macrosistemului. După punerea de acord a indicatorilor costurilor cu indicatorii planului cincinal, urmează defalcarea costurilor de producție pe secții, în scopul fundamentării posibilităților de reducere a cheltuielilor și a măsurilor care urmează a fi întreprinse. Ca elemente de fundamentare se consideră: sarcinile de producție repartizate pe secții, realizările din perioadele precedente, fondul de retribuire a muncii pe secții, amortizări pe secții, lucrări de întreținere

și reparații necesare. Defalcarea rezultată face obiectul analizei și deciziilor conducerii. Sarcinile stabilite sînt studiate la nivelul secțiilor, în scopul bugetării cheltuielilor. Pentru determinarea cheltuielilor directe pe produs se utilizează: norme de consum, norme de timp, tarife de retribuire a muncii, sarcinile de producție, structura producției etc.

Bugetarea propriu-zisă a cheltuielilor implică stabilirea, de către fiecare secție de producție, a cheltuielilor cu întreținerea și funcționarea utilajului și a cheltuielilor generale ale secției. Ca elemente de calcul se folosesc informațiile privind realizările din perioadele precedente și preliminară volumului activităților de întreținere și reparații, a fondului de retribuire a muncii, a amortizării etc. În funcție de volumul scontat al activității de producție, se elaborează mai multe variante de buget, în care se evidențiază evoluția previzibilă a costurilor variabile. Corelarea bugetelor secțiilor, pentru punerea de acord a datelor, este însoțită de alegerea variantei de buget optimal pentru fiecare compartiment de producție. Cheltuielile comune ale secției, pe baza procedurilor convenționale de repartizare stabilite de organul ierarhic superior, se distribuie din produse. Concomitent, secțiile transmit compartimentului care se ocupă cu planificarea costurilor pentru sistem, măsurile ce se impun pentru realizarea indicatorilor propuși. Pe baza acestora și a măsurilor proprii sistemului, se elaborează planul de măsuri tehnico-organizatorice (M.T.O.), care servește activității de fundamentare a sarcinilor de reducere a costurilor. De asemenea, planul M.T.O. servește întocmirii bugetului cheltuielilor generale ale sistemului, în care sînt cuprinse cheltuieli administrativ-gospodărești și cheltuieli sînt cuprinse cheltuieli administrativ-gospodărești și cheltuieli vind realizările perioadelor precedente, norme privind cheltuielile de birou și pentru protecția muncii, amortizarea clădirilor și a altor mijloace fixe de uz general, cheltuieli previzibile pentru pregătirea cadrelor și practica în producție etc.

Pe baza datelor cuprinse în contractele cu beneficiarii și a ieșirilor de produse din sistem, se întocmește bugetul cheltuielilor de desfacere. La elaborarea bugetului se mai au în vedere: planul de desfacere a producției, cheltuieli de ambalare, cheltuieli de transport-manipulare etc.

Bugetul cheltuielilor generale și cel al cheltuielilor de desfacere permit completarea planului costului unitar pe produse, defalcat pe articole de calculație și pe elemente de cheltuieli la nivel de sistem economic, în scopul de a cunoaște structura previzibilă a costului producției marfă și al producției globale. Indicatorii rezultați vor constitui norma sistemului (obiectivele sale de detaliu). Planul M.T.O. jalonează politica de conducere prin costuri, necesară realizării normei.

Activitățile menționate pentru fazele de planificare și programare a costurilor sînt autonome de metoda de calculație a costurilor, folosită într-un sistem economic productiv. Ele se concretizează în documentație unică tipizată și normalizată pe ramuri ale economiei naționale.

Organizarea și decizia în conducerea prin costuri

În situația în care premisele organizatorice, tehnice și informaționale*) sînt realizate, activitățile de organizare urmăresc asigurarea condițiilor normale de funcționare a sistemului, prin îndeplinirea următoarelor sarcini:

- desfășurarea acțiunilor pe bază de grafice de lucru;
- observarea și consemnarea în evidența contabilă a tuturor cheltuielilor ocazionale de fenomenele și procesele economice care au loc;
- colectarea cheltuielilor pe purtători (produse, comenzi, faze de fabricație etc.) și pe locuri care le-au ocazionat (compartimente ale sistemului);
- delimitarea în timp a cheltuielilor, prin separarea lor pe perioade;
- decontarea între compartimente a cheltuielilor rezultate din prestații efectuate între compartimente;
- repartizarea cheltuielilor indirecte pe purtători, după criteriile obiective;
- calculația costurilor unitare pe produse și structurarea lor pe elemente de cheltuieli și pe articole de calculație.

Realizarea sarcinilor organizării conducerii prin costuri este condiționată de metoda de calculație utilizată. În cazul metodelor clasice (globală, pe faze, pe comenzi), cunoașterea mărimii costurilor efective este posibilă la intervale mai mari de timp. Metodele evaluate (normativă, a costurilor standard, tarif-oră-mașină, a costurilor directe) permit determinarea costurilor efective în timp util conducerii operative. De asemenea, metodele evaluate asigură intercondiționarea mai bună a activităților de previziune cu activitățile de organizare, decizie, urmărire, control și analiză a costurilor. Metoda conducerii prin costuri își atinge obiectivele propuse cînd este bazată pe metode evaluate de calculație a costurilor.

*) „Revista economică“ nr. 3/1978.

Rolul primordial al deciziei este acela de a pune în lucru mijloacele și resursele necesare realizării normei sistemului, prin elaborarea unei politici de conducere adecvate.

Cu cit sarcinile organizării conducerii prin costuri sînt mai bine îndeplinite, cu atît deciziile vor fi mai eficiente, asigurînd buna funcționare a sistemului. Un sistem este organizat, atunci cînd informațiile asupra lui asigură o nedeterminare minimă.

În condițiile conducerii colective, fundamentarea și elaborarea deciziilor sînt rodul conlucrării între specialiștii răspunzători de realizarea funcționalității sistemului economic. Utilizarea modelării în procesul decizional asigură condiții de optimizare a deciziei.

Analizarea și aprobarea planului costurilor și a bugetelor de cheltuieli constituie momente ale adoptării deciziilor relative la norma sistemului pentru conducere prin costuri. Decidenții vor completa indicațiile planului M.T.O. cu hotărîri privind modul de organizare a sistemului, definind transformările care urmează să aibă loc: fluxul tehnologic, fluxul valorilor materiale, fluxul informațional. Politica de conducere astfel elaborată are drept scop determinarea și urmărirea traiectoriei sistemului, care să asigure realizarea normei prestabilite. Ea va fi completată operativ și oportun cu decizii care să asigure corecția traiectoriei, deci adaptabilitatea și stabilitatea sistemului.

Urmărirea desfășurării acțiunilor

În faza de acțiune, conducerea trebuie să urmărească modul de funcționare a sistemului. Bugetele de cheltuieli sînt ghidul necesar pentru a cunoaște dacă acțiunile concordă cu măsurile stabilite prin politica de conducere. Cuprinzînd cheltuieli socialmente necesare, bugetele concură la creșterea eficienței acțiunilor întreprinse.

Conducerea are posibilitatea să evite acțiuni care duc la consumuri neeconomicoase sau inutile pentru sistem.

Urmărind respectarea fluxurilor definite prin politica de conducere, conducătorii asigură coordonarea acțiunilor pe baza programelor de activități și a graficelor de lucru.

Motivația dată obiectivelor fixate oferă posibilitatea antrenării întregului colectiv în mobilizarea resurselor existente pentru îndeplinirea exemplară a sarcinilor asumate. Cointeresarea morală și materială a executanților face ca activitatea de urmărire a desfășurării eficiente a acțiunilor să fie în centrul atenției generale. „Efort minim cu efect maxim“ poate fi considerată ca deviză a întregului colectiv de lucrători din sistem. Mobilizarea potențialului uman și material sînt simptomele înaltei conștiințe profesionale a membrilor sistemului economic.

Controlul și analiza costurilor

Controlul preventiv al abaterilor de la prescripții (norme, tarife, prețuri, indicatori de plan) se face prin compararea datelor cuprinse în documente cu indicatorii din bugete. Cînd acest lucru nu este posibil, compartimentul financiar-contabil se va pronunța asupra oportunității și necesității acțiunii care necesită consum de resurse materiale și umane. Desfășurarea acțiunilor este însoțită de compararea rezultatelor cu scopul propus. Controlul concomitent devine un prim mijloc de adaptare a sistemului prin autoreglarea funcționării lui. Acest lucru este posibil prin eliminarea operativă a factorilor ce cauzează diferențierile scop — rezultat. Autoreglarea este realizată de executanți și de conducătorii operativi.

Controlul postoperativ este indisolubil legat de activitatea de analiză. Compararea realizărilor cu obiectivele la un anumit interval de timp, la nivel de sistem, este un moment important al oricărui proces de conducere. Abaterile în sens pozitiv pentru sistem (reduceri însemnate ale costurilor) denotă o funcționare bună a acestuia, printr-o strînsă conlucrare între conducători și executanți, pe cînd, abaterile în sens negativ (depășiri ale cheltuielilor prestabilite) reflectă carențe în organizarea și desfășurarea acțiunilor.

Analiza abaterilor în sens negativ determină natura factorilor perturbatori. Factorii subiectivi vor fi direct răspunzători de nerealizarea normei sistemului. Concluziile rezultate servesc reformulării politicii de conducere pentru perioadele care urmează, prin adoptarea de măsuri care să asigure reglarea funcționării sistemului.

Cu cit controlul și analiza funcționării sistemului se fac la intervale mai scurte de timp, cu atît eficiența măsurilor luate este mai mare, iar corecția traiectoriei sistemului este mai oportună.

Baza de date

Activitățile de calculație a costurilor fiind dependente de celelalte activități din sistem (pregătirea fabricației, planificarea și programarea producției, gestiunea stocurilor etc.), conducerea prin costuri nu se poate realiza numai prin bază de date unică. Pe lângă fișierele și colecțiile de fișiere generale ale sistemului, conducerea prin costuri presupune constituirea de fișiere (grupe de fișiere) specifice. Grupele de fișiere cu caracter general utilizabile sînt: fișiere privind structura producției pentru determinarea cheltuielilor materiale directe de producție, fișiere privind tehnologiile de fabricație pentru stabilirea normelor de consum, fișiere privind calculul retribuțiilor, fișiere de gestiune a mijloacelor fixe pentru calculul amortizării pe locuri de producție și pe purtători de cheltuieli, fișiere de gestiune a stocurilor pentru determinarea prețurilor, fișiere privind desfacerea de produse pentru calculul cheltuielilor de desfacere.

Dimensionarea și structurarea acestor fișiere trebuie să ia în considerare necesitățile de calculație a costurilor.

Fișiere specifice conducerii prin costuri pot fi considerate următoarele: fișiere istorice ale cheltuielilor pe purtători și locuri de cheltuieli, structurate pe elemente și articole de calculație utilizabile în planificarea și programarea costurilor; fișiere de evidență operativă și contabilă pentru determinarea costurilor efective; fișiere de nomenclatoare ale costurilor; fișiere pentru cheltuieli indirecte, repartizate pe purtători; fișiere cu date asupra cheltuielilor, structurate după diferite criterii.

Gestiunea și exploatarea bazei de date urmează a se asigura prin pachete de programe specifice metodologiei conducerii prin costuri, care să reflecte situația sistemului la orice moment.

Studiile aplicative întreprinse la I.M.P.P.F. din Cluj-Napoca au atestat aplicabilitatea metodei de conducere prin costuri. Rezultatele producției sînt considerabil îmbunătățite atunci cînd aplicarea metodei se face printr-o abordare sistemică a unităților economice.

drd. Dumitru OPREAN

Bugetarea cheltuielilor de producție

NOTIUNEA DE „BUGET“ implică principiul echilibrării cheltuielilor cu veniturile, a necesităților cu posibilitățile sau prin extensie, a rezultatelor scontate (planificate) cu realizările efective.

Bugetele de cheltuieli sînt programe complexe de acțiuni, exprimate în unități valorice, prin care se exercită atribuțiile conducerii pe zone sau compartimente ale unităților economice. Intocmirea bugetelor are ca punct de plecare indicatorii de plan. Prin analiză și sinteză, sarcinile unității primesc o determinare concretă în cadrul bugetelor. Conținutul bugetelor prezintă, în comparație cu planul, atribute suplimentare: flexibilitate și adaptabilitate sporite, autoritate și responsabilitate precizate pe conducători și executanți, control eficient al desfășurării acțiunilor.

Activitatea de întocmire a unui buget constituie procesul de bugetare. În sens larg, prin bugetare se înțeleg estimarea, cifrarea, valorizarea și reunirea pe funcție, element de funcție sau pe zone (compartimente) a cheltuielilor directe și indirecte socialmente necesare pentru realizarea unor obiective predefinite pentru o perioadă de timp. Obiectivul global al bugetării cheltuielilor de producție este determinarea finalității pentru fiecare zonă de producție, în funcție de consumurile generate.

Necesitatea și importanța bugetării

Așa cum programarea operativă a producției a devenit o practică curentă, se impune ca o cerință stringentă și programarea costurilor prin bugetarea cheltuielilor, în vederea corelării mai bune a calculației costurilor cu celelalte activități ale întreprinderii, cum ar fi: planificarea, programarea și urmărirea producției, normarea muncii și planificarea necesarului de aprovizionat, calculul fondului de retribuție și al producției nete etc.

Bugetarea asigură, încă din faza de planificare, o creștere a eficienței economice a tuturor activităților prin: fundamentarea sarcinilor de reducere a costurilor, determinarea și va-

lorificarea mai bună a rezervelor interne, îmbunătățirea și completarea sistemului de norme etc. Ea asigură posibilitatea urmăririi modului cum sînt îndeplinite sarcinile, furnizează elementele de analiză a factorilor de producție, permite intervenția operativă și oportună a decidenților.

Rezultă, de aici, importanța bugetării cheltuielilor de producție în completarea bugetului de venituri și cheltuieli.

Tehnica bugetării este esențială pentru:

- conducerea prin costuri — fundamentind deciziile, în primul rînd, după criteriul „cost“;
- creșterea eficienței economice a acțiunilor de întreprins, prin cunoașterea efortului socialmente necesar obținerii efectului scontat;
- corelarea activității de calculație a costurilor cu celelalte activități ale întreprinderii (în special cu activitatea de programare și urmărire a producției);
- exercitarea unui control economico-financiar riguros — bugetele devenind ghid al desfășurării acțiunilor;
- respectarea principiilor fundamentale ale conducerii și realizării autogestunii economico-financiare.

Procesul de bugetare

Estimarea, cifrarea și valorizarea consumurilor de muncă presupun elaborarea bugetelor de cheltuieli pe zone. Punctul de plecare îl constituie sarcinile ce revin întreprinderii din planul național unic. După punerea de acord a indicatorilor privind costul producției cu indicatorii planului național, urmează defalcarea costurilor de producție pe zone de cheltuieli ale întreprinderii. Ca elemente de fundamentare se consideră: sarcinile de producție repartizate pe zone (compartimente de producție), realizările din perioadele precedente, fondul de amortizare structurat pe zone și perioade, fondul de retribuții etc. Defalcarea rezultată face obiectul analizei și al deciziilor conducerii, după care indicatorii aprobați devin obiective (mărimi de intrare) ale bugetării pentru fiecare zonă a întreprinderii.

Pe baza rețetelor de fabricație sau/și a fișelor tehnologice, se estimează și cifrează consumurile unitare directe de materiale pe produse — CS_{1j} — care semnifică norma de consum sau consumul specific (normal) din materialul i pentru o unitate fizică din produsul j . Acolo unde gradul de automatizare și mecanizare a producției este ridicat, norma mai poate exprima consumuri pe unitatea de timp și produs¹⁾.

Valorizarea consumurilor materiale directe implică calculul prețului mediu unitar de aprovizionare pentru fiecare sort de materiale (\bar{p}_i). Cheltuielile unitare cu materii prime și materiale directe (m_j) se vor determina pe baza relației:

$$m_j = \sum_{i=1}^m CS_{1j} \bar{p}_i; \quad j = \bar{1}, n \quad (1)$$

Relația permite stabilirea mărimii și a structurii cheltuielilor materiale directe, ceea ce tabelar se reprezintă astfel:

Mat. directe	Produce					Preț mediu unitar	Chelt. mat. directe pe structură	
	1	2	...	j	...			n
1	CS_{11}	CS_{12}	...	CS_{1j}	...	CS_{1n}	\bar{p}_1	m_1
2	CS_{21}	CS_{22}	...	CS_{2j}	...	CS_{2n}	\bar{p}_2	m_2
...
i	CS_{i1}	CS_{i2}	...	CS_{ij}	...	CS_{in}	\bar{p}_i	m_i
...
m	CS_{m1}	CS_{m2}	...	CS_{mj}	...	CS_{mn}	\bar{p}_m	m_m

$$\sum_{i=1}^m CS_{i1} \quad \sum_{i=1}^m CS_{i2} \quad \dots \quad \sum_{i=1}^m CS_{ij} \quad \dots \quad \sum_{i=1}^m CS_{in}$$

Linile tabelului (matricei) de ordinul (m.n.), înmulțite cu vectorul structurii producției planificate, redau necesarul de materiale directe pentru îndeplinirea planului. Ultima linie (vector linie) înmulțită cu vectorul producției, redă cheltuieli totale cu materiale directe.

Cheltuielile directe unitare cu munca vie se stabilesc pe baza fișelor tehnologice și a sistemului de norme.

Consumurile de muncă vie, calculate în unități de timp t_{ij}

1) Revista de contabilitate nr. 3/1978.

exprimă efortul uman depus pentru realizarea operației i necesară obținerii unei unități fizice din produsul j . Ele mai pot fi exprimate prin cantitățile de produs j ce urmează a se obține într-o unitate de timp i . Valorizarea consumurilor de muncă vie se bazează pe tarifele de retribuție $-r_{ij}$ stabilite pe operații și produse. Cheltuielile directe unitare cu munca vie (v_j) se calculează pe baza relației:

$$v_j = \sum_{i=1}^k t_{ij} r_{ij}; \quad (j = \overline{1, n}) \quad (2)$$

Tabelar (matricial) calculele se prezintă astfel:

Operații	Produse				Cheltuielile cu munca vie pe operații
	1	2	...	j ... n	
1	$t_{11}r_{11}$	$t_{12}r_{12}$...	$t_{1j}r_{1j}$... $t_{1n}r_{1n}$	v_1
2	$t_{21}r_{21}$	$t_{22}r_{22}$...	$t_{2j}r_{2j}$... $t_{2n}r_{2n}$	v_2
...
i	$t_{i1}r_{i1}$	$t_{i2}r_{i2}$...	$t_{ij}r_{ij}$... $t_{in}r_{in}$	v_i
...
k	$t_{k1}r_{k1}$	$t_{k2}r_{k2}$...	$t_{kj}r_{kj}$... $t_{kn}r_{kn}$	v_k
Chelt. cu munca vie pe produse	v_1	v_2	...	v_j ... v_n	

Calculul redau mărimea și structura cheltuielilor cu munca vie. Dacă ultima linie se înmulțește cu vectorul producției planificate, rezultă mărimea normală (standard) a retribuțiilor directe pentru perioada de plan. Fondul de retribuții directe va primi o structură pe operații, dacă ultima coloană a tabloului se înmulțește cu vectorul producției planificate.

Bugetarea cheltuielilor indirecte de producție implică gruparea lor, prealabilă, în elemente de cheltuieli fixe și variabile. Studiul variabilității poate fi realizat cu indicatorul „grad de variabilitate relativă (gv_i)” calculat după relația:

$$gv_j = 1 - \frac{C_j^{(1)} - C_j^{(0)}}{q_j^{(1)} - q_j^{(0)}}$$

în care:

- t_{ij} — cheltuieli din elementul i pentru produsul j ;
- i_j — cantitatea fabricată din produsul j ;
- 1);(0) — perioada curentă și, respectiv, de bază.

Indicatorul arată cu cât au variat cheltuielile de producție din elementul i , în intervalul considerat, la o variație de o unitate de produs final j .

Raportul $\frac{C_j^{(1)} - C_j^{(0)}}{q_j^{(1)} - q_j^{(0)}}$ va tinde spre zero pentru elemente de cheltuieli fixe.

Normarea cheltuielilor indirecte fixe (CP_j) se face prin considerarea lor ca fiind aferente capacității maxime de producție.

Cheltuielile indirecte variabile vor fi repartizate pe unitate de produs în funcție de natura lor: cele materiale — după structura consumurilor materiale directe pe produse, iar cheltuielile indirecte cu munca vie — în raport cu structura fondului de retribuții directe pe produse. Cheltuielile variabile unitare (cv_j) vor fi corectate în funcție de gradul de variabilitate.

Conducerea prin costuri pe bază de bugete

Reunind rezultatele bugetării pe elemente de cheltuieli și pe produse, se obține structura bugetului de cheltuieli unitare al unei zone. Flexibilitatea și adaptabilitatea conducerii prin costuri pe bază de bugete se asigură prin determinarea funcției costurilor pe produse (C_j):

$$C_j = CF_j + (m_j + v_j) q_j^{(p)} + \sum_{i=1}^k \frac{cv_{ij} q_j^{(p)}}{1 + gv_j} = CF_j + \left(m_j + v_j + \sum_{i=1}^k \frac{cv_{ij}}{1 + gv_j} \right) q_j^{(p)} \quad (3)$$

La diferite grade de utilizare a capacității de producție, ex-

primare prin cantitățile de produs final programate a se obține ($q_j^{(p)}$), pe baza relației (3) se calculează structura bugetului de cheltuieli al unei zone de producție. Adaptabilitatea se realizează prin compararea costurilor normale (standard), aferente unui anumit nivel al producției efective, cu costurile efective evidențiate în contabilitate. Orice abatere constatată vor constitui obiectul deciziilor oportune și operative ale conducerii.

Normele bugetare constituie, pentru executanți, modalitatea de verificare a eficienței muncii lor. Fiecare executant va avea sarcina primordială de a se încadra în norme și de a acționa în sensul reducerii consumurilor de muncă. În acest mod se asigură autoreglarea funcționării întreprinderii, prin controlul și corecția intrărilor de producție în funcție de ieșirile scontate.

Conducătorii de compartimente (zone), în calitate de responsabili bugetari, sînt direct răspunzători de modul cum sînt fixate și îndeplinite sarcinile bugetare. Prin delegare de autoritate, ei vor dispune măsurile de remediere a abaterilor nesemnificative care apar în funcționarea compartimentelor. Reprezentînd conducerea operativă responsabilii bugetari vor avea atribuția principală să asigure autogestimea resurselor utilizate în compartimentele din subordine, în concordanță cu normele bugetare.

Conducerea tactică, reprezentată de decidenții responsabili pe sectoare de activități, va avea menirea să asigure gestionarea și alocarea resurselor întreprinderii în concordanță cu necesitățile compartimentelor. Pe baza indicatorilor bugetari (relațiile (1), (2)), ea va stabili necesarul de resurse și volumul producției care să asigure rentabilitatea maximă a întreprinderii. Astfel, pe baza relației (3), conducerea tactică determină pragul de rentabilitate care specifică volumul producției pentru care beneficiul (B) este zero:

$$B_j = (p_j - cv_j) q_j - CF_j = 0; \quad j = \overline{1, n}$$

(p_j — preț de producție unitar).

Soluția ecuației (4) va fi:

$$q_j = \frac{CF_j}{p_j - cv_j}; \quad j = \overline{1, n} \quad (4)$$

Volumul optim al activității pentru fabricarea unui produs se determină prin reprezentarea grafică a curbei costurilor totale și a curbei încasărilor dintr-o perioadă considerată. Intersecția celor două curbe redă volumul producției pentru care beneficiul este maxim. Orice depășire a producției peste acest punct va duce la micșorarea beneficiului, ca urmare a supra-solicitării capacității de producție.

La nivel strategic, conducerea asigură determinarea traiectoriei întreprinderii în funcționare și corectarea acesteia atunci cînd factorii perturbatori sînt cu implicații majore. Indicatorul sintetic de caracterizare a producției, prin prisma costurilor, vor fi ghidul necesar cunoașterii periodice a eficienței activităților desfășurate pe sectoare. Pe baza rezultatelor obținute și a propunerilor primite, conducerea strategică decide asupra recompenselor și a sancțiunilor care se cuvin personalului. În acest scop, compartimentul de „stat-major” al întreprinderii, desemnat cu elaborarea și fundamentarea deciziilor (oficiul sau centrul de calcul, în general), reunește și sintetizează indicatorii bugetari într-un tablou sinoptic care să permită relevarea situației și a perspectivelor întreprinderii.

Aplicație într-o unitate

O aplicație a metodologiei de bugetare, adaptată la condițiile specifice, s-a făcut într-o unitate a industriei panificației, din Cluj-Napoca.

Fîind vorba de o producție sorto-dimensională, în care ponderea operațiilor manuale este ridicată, bugetarea urmează a se realiza pe elemente de cheltuieli și pe unitate de produs. Existența rețetelor de fabricație, a fișelor tehnologice și a prelucrării electronice a datelor creează cadrul propice bugetării.

Pentru produsele de panificație s-a creat un fișier permanent — catalog — care conține rețetele de fabricație. Structura unei înregistrări a fișierului cuprinde: cod secție; cod produs; denumire produs; materiale constitutive (denumire, consum specific, preț unitar, cod); preț unitar produs.

Zona materiale constitutive se repetă de un anumit număr de ori, în funcție de numărul materialelor care intră în compoziția unitii produs. Dacă o materie primă de bază este înlocuită cu o alta auxiliară, calculele se pot realiza tot pentru materia de bază, stabilind ca dată de intrare un indice de echivalență aferent înlocuirii.

Prin prelucrarea datelor din fișier, rezultă consumuri și cheltuieli materiale directe pe structură și pe unitate fizică de produs. Prelucrarea constă în extragerea din fișier a consumurilor specifice pe produse și pe feluri de materiale. Aplicînd relația (1) de calcul, rezultă cheltuielile unitare cu materialele directe.

Rezultatele sînt obținute prin prelucrarea secvențială a fișierului și presupun actualizarea prealabilă a acestuia, în vederea corectării normelor de consum și a prețurilor medii unitare.

Normarea consumurilor de muncă vie este susceptibilă de îmbunătățiri prin determinarea mai exactă a timpilor de fabricație pe operații și pe produse. În acest scop, având în vedere fluxul tehnologic, se construiesc arborii de fabricație pe produse. Un arbore cuprinde reprezentarea grafică a operațiilor necesare obținerii unui produs. Prin determinări statistice, pentru fiecare operație se precizează timpul necesar realizării ei în condiții normale de producție. Pe baza fișelor tehnologice, se stabilesc tarifele de retribuție pe operații. Datele rezultate se constituie într-un fișier permanent al structurilor tehnologice. O înregistrare a fișierului va conține cu necesitate următoarele zone: cod secție; cod produs; denumire produs; operații (timp unitar, tarif, denumire, cod).

Zona operații pentru un produs (înregistrare) se va repeta de un număr de ori, în funcție de numărul operațiilor necesare obținerii produsului. Dacă o operație este comună mai multor produse, atunci timpul unitar și tariful operației se vor repartiza proporțional pe produse.

În vederea tratării unitare a datelor, cheltuielile indirecte se evidențiază într-un fișier temporar cu înregistrări de următoarea structură: cod, document, valoare.

Zona cod specifică secția în care are loc cheltuielala, natura cheltuielii și contul în care ea se evidențiază. Gradul de variabilitate relativă a fiecărui element se stabilește prin compararea datelor pentru două perioade consecutive.

În scopul de a se asigura o operativitate sporită în activitatea de urmărire și control al realizării indicatorilor bugetari, cheltuielile sînt regrupate în fixe și variabile pe produse.

Pentru elementul „alte cheltuieli variabile“ gradul de variabilitate relativă este de 0,1. În timp ce pentru celelalte elemente de cheltuieli variabile este zero.

Aceste relații de calcul permit recalcularea bugetului la orice moment al producției. Compararea datelor bugetare cu cele efective relevă situația producției prin prisma costurilor aferente.

Rezultatele practice ale bugetării confirmă eficiența utilizării metodelor în întreprinderi. Multiplele avantaje pe care le oferă atestă necesitatea adoptării bugetelor de cheltuieli în asigurarea autogestiunii întreprinderilor.

Victoria OPREAN, drd. Dumitru OPREAN

Sistem de conducere operativă prin costuri standard

Dezvoltări succesive și lărgirea profilului de fabricație au transformat întreprinderea „Industria sirmei“ din Climpia Turzii într-un adevărat combinat metalurgic, realizînd integrarea tehnologică, accentuînd complexitatea activității de producție și a gestiunii economice. În aceste condiții, consiliul oamenilor muncii și-a îndreptat atenția spre pregătirea aplicării în perspectivă a unui sistem de conducere și control al întregii activități economice prin costuri, cu răspunderea proiectării și implementării căruia a fost însărcinat centrul de calcul al unității.

Achțiunea este facilitată datorită rezultatelor obținute pînă în prezent în planificarea, programarea și urmărirea producției, ca și în realizarea unui sistem de control al producției la nivelul combinatului, al secțiilor și atelierelor, respectiv al grupelor de utilaje (centre de producție). Totodată, un factor determinant l-a constituit necesitatea rezultată din faptul că actuala metodologie de calcul și evidență a costurilor pe faze este postoperativă (rezultatele lunii se cunosc abia la încheierea bilanțului, adică la data de 12—15 ale lunii următoare) și nu răspunde cerințelor fundamentale legate de accentuarea laturilor calitative ale activității combinatului și de noul mecanism economic, respectiv introducerea producției nete ca indicator de bază.

În opinia conducătorului centrului de calcul de la „Industria sirmei“, Tiberiu Buda, „a conduce după criterii științifice un combinat metalurgic ca al nostru, cu activitate de producție complexă, în condițiile introducerii indicatorului producție netă înseamnă de fapt a dezvolta și perfecționa programarea economică a resurselor și a utiliza un sistem de control al «excepției» care, utilizînd avantajele tehnicii electronice de calcul, să permită evaluarea operativă a rezultatelor și luarea de măsuri corective la nivel operațional — adică la nivelul desfășurării proceselor de producție pe întregul flux al prelucrării metalului în cele 22 de secții și ateliere de producție ale combinatului“.

Control la nivelul „centrelor de costuri“

Principiul general al sistemului de conducere operativă a producției metalurgice prin costuri standard — conceput la întreprinderea turdeană și care a primit denumirea convențională „sistem COMECS“ — este acela că activitatea de control al costurilor trebuie efectuată la nivelul locului care

generează și influențează costurile, ridicîndu-se apoi treptat la nivelele superioare. În acest fel, la dispoziția conducătorilor sînt puse o serie considerabilă de date care, prin intermediul unui control al „excepțiilor“ oferă posibilitatea cunoașterii celor mai diverse aspecte ale activității pe care aceștia o conduc.

În concepția dată COMECS, acesta nu se va limita la un sistem contabil sau la un sistem al tehnicilor standard, ci va fi un sistem al tuturor compartimentelor funcționale ale combinatului, care vor trebui, încă din faza construirii sale, să concure la a-i defini întreaga structură — stabilirea centrelor de costuri, a metodelor sau procedurilor operative standard, a standardelor de bază, a volumului normal al cheltuielilor standard, a prețurilor standard etc.

Rezumînd: orice conducător — indiferent de treapta ierarhică pe care s-ar afla — devine responsabil de costurile care se suportă în aria în care își desfășoară activitatea. Aceasta înseamnă, de fapt, că nivelul conducerii strategice a întreprinderii delegă importanța sa funcție de control al costurilor, conducerii operative (șefi de echipă, maiștri, șefi de secție) care, în acest mod, devin factori activi de conducere și cărora, pentru a putea face față responsabilității ce li se încredințează, trebuie să li se furnizeze informații și să li se asigure asistența necesară.

Sistemul costurilor standard permite — pe lîngă un control direct, eficient al costurilor — și rezolvarea a numeroase probleme legate de toate domeniile funcționării combinatului, ceea ce li conferă calitatea unui instrument de conducere în sprîjinul planificării și controlului întregii activități de producție.

Etapela procesului de proiectare

Procesul de analiză și proiectare a sistemului comportă următoarele etape:

- 1) stabilirea „centrelor de costuri“, respectiv delimitarea locurilor de responsabilitate (pe categorii: de producție, auxiliare, de deservire);
- 2) stabilirea procedurilor operative standard (utilizate la calcularea standardelor de bază);
- 3) stabilirea propriu-zisă a standardelor de bază — fundamentate pe proceduri operative — la nivelul structurii de producție a combinatului (cantități fizice de materiale, manoperă, energie, cantități de timp ce trebuie folosite pentru realizarea unei unități de produs sau pentru prestarea unei unități de servicii). Ele se împart în standarde: pentru materiale directe; pentru costuri de prelucrare; de producție;
- 4) stabilirea standardelor de cheltuieli. Diversitatea standardelor fizice pentru fiecare centru de producție face necesară conversia lor într-o unitate de măsură identică — valorică — pentru a le omogeniza ca expresie și a le face măsurabile. Se determină astfel: prețuri standard la materiale directe, cheltuieli de regiie — fixe și variabile — standard, costuri de revenire standard;
- 5) stabilirea condițiilor pentru introducerea cheltuielilor standard.

Prelucrarea în timp real

Transpunerea cadrului conceptual — prin mecanismul economic procedural descris, în linii generale, mai sus — într-un sistem operațional trebuie însoțită și de rezolvarea practică a acestuia cu ajutorul tehnicii electronice de calcul. Se au în vedere următoarele aspecte:

— crearea bazei de date tehnico-economice, în care să fie structurate și gestionate volumul foarte mare de informații supuse prelucrării pe întregul circuit, de la sursă (centre de costuri) pînă la organul de decizie;

— utilizarea prelucrării datelor în timp real (timpul de răspuns al sistemului să fie suficient de scurt pentru a permite să se intervină asupra evoluției fenomenului controlat);

— realizarea unui sistem interactiv, care să permită utilizatorului de informatică folosirea calculatorului în regim conversațional, prin emiterea de ordine într-un limbaj simplu, accesibil, apelarea în condiții de maximă operativitate a informațiilor necesare corespunzător cerințelor analizei sau luării de decizii.

În prezent, la „Industria sirmei“ o echipă interdisciplinară alcătuită din specialiști în problemele de producție, economico-financiare, informaticieni, programatori, ingineri de sisteme își concentrează eforturile pentru accelerarea proiectării sistemului. În paralel se depun diligențele necesare pentru completarea dotării cu tehnică de calcul adecvată.

COMECS se va integra în sistemul informatic național al metalului, care va cuprinde toate marile combinate siderurgice și metalurgice din țară.

Adrian RUSU

Metoda conducerii prin bugete

În cadrul măsurilor pentru întărirea autogestiei economico-financiare în întreprinderi, stabilite de Plenara C.C. al P.C.R. din 22-23 martie a.c., s-a hotărât elaborarea în fiecare unitate economică a bugetului de venituri și cheltuieli, care trebuie să reprezinte instrumentul de bază al conducerii activității financiare, al asigurării unor beneficii tot mai mari.

Corespunzând cerințelor etapei actuale de dezvoltare, de accentuare a laturilor calitative ale activității economice, conducerea prin bugete reprezintă o metodă modernă pentru cunoașterea veniturilor și cheltuielilor, măsurate în detaliu și cu exactitate matematică. Nu este suficientă cunoașterea bugetului numai la nivelul întreprinderii, ci este necesar și să se cuantifice contribuția rezultatelor obținute de fiecare compartiment (secție, atelier etc.) la rezultatele totale. Fără să se suprapună planului, fiind subordonate acestuia, bugetele detaliate pe compartimente (secții, ateliere) și conducători trebuie să reflecte pe perioade scurte posibilitățile cât mai reale de eficiență.

Dată fiind structura organizatorică, conducerea prin bugete trebuie să-i corespundă și o structură a responsabilităților, ce se poate defini prin „centre” sau „nucleu” — de tipul celei arătate în fig. 1.

Bugetele de cheltuieli operează și în situațiile în care indicatorii planului nu pot cuantifica direct activitățile (de exemplu în organizare, în reparații etc.), permițând astfel controlul executării planului pas cu pas și pe fiecare treaptă de conducere.

Metoda de conducere prin bugete are un caracter economic, urmărind în detaliu cheltuielile, veniturile, beneficiul și producția netă, contribuția fiecărei subunități la realizarea indicatorilor de eficiență pe total întreprinderi.

Conducerea prin bugete are caracteristici proprii, cele mai importante fiind legate de:

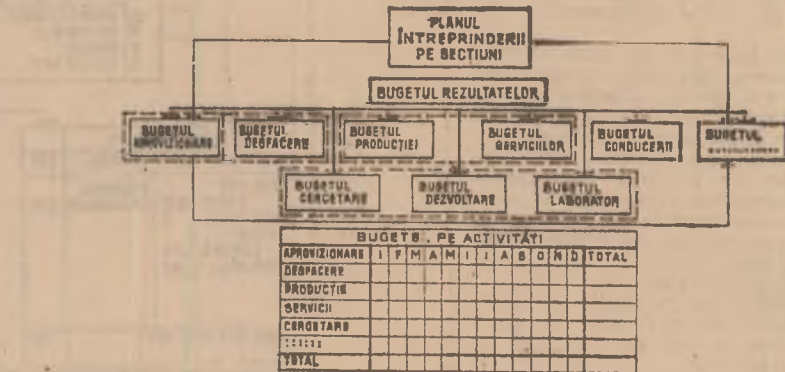


Fig. 2 : Concept al bugetelor pe activități

- „centrul” sau „nucleul” bugetar și responsabilul acestuia;
- contabilitatea bugetelor.

Pentru introducerea metodei este necesar mai întâi ca în cadrul întreprinderii să fie delimitate ca activități și structuri organizatorice, precum și teri-

torial, „centre” sau „nucleu” bugetare. Aceste diviziuni trebuie să îndeplinească obligatoriu următoarele condiții:

- 1) activitatea din cadrul centrului să fie definită prin indicatorii proprii, cuantificați în etalon bănesc, nu numai fizic;
- 2) cheltuielile și veniturile realizate de centrul respectiv să poată fi măsurate cel puțin la intrarea și ieșirea din acesta;
- 3) să existe un responsabil bugetar unic, care să fie în același timp conducătorul centrului și care să fie poziționat corespunzător în organigrama și statele de plată ale întreprinderii.

Contabilitatea fiecărui „centru-nucleu” servește ca furnizor de informații, satisfăcând în primul rând cerințele conducătorilor din întreprindere și apoi cele ale sistemelor superioare.

Aplicată la nivelul celulei de bază a economiei naționale — întreprinderea, conducerea prin bugete se poate efectua pe funcțiuni sau pe activități structurate după organizarea internă a întreprinderii, prezentată aproximativ în fig. 2.

Exemplificăm conținutul bugetelor la principalele activități:

● **BUGETUL APROVIZIONĂRII** se întocmește în funcție de normele prestabilite ale consumurilor de materii și materiale, corectate cu stocurile de la începutul perioadei și cele preliminate la sfârșitul perioadei, care trebuie să fie egale cu nivelul rezultat din calculul normelor de stoc și al normativelor mijloacelor circulante aprobate pentru perioada respectivă — obținându-se astfel necesarul de aprovizionat, transformat în expresie valorică.

● **BUGETUL DESFACERII** se întocmește pe baza contractelor încheiate cu beneficiarii. El cuprinde vânzările totale la preț de livrare, cheltuieli cu depozitarea stocurilor de produse finite, cheltuieli aferente producției destinate exportului, cheltuieli de desfacere (ambalare, etichetare etc.), dobânzi aferente creditelor pentru stocuri și produse finite fabricate în avans etc.

● **BUGETUL PRODUCȚIEI** are la bază bugetul desfacerii, influențat cu stocurile de semifabricate și producția neterminată, obținându-se producția finită și cheltuielile de fabricație. Bugetul se întocmește pe baza normelor de consum pentru materii prime, materiale, piese de

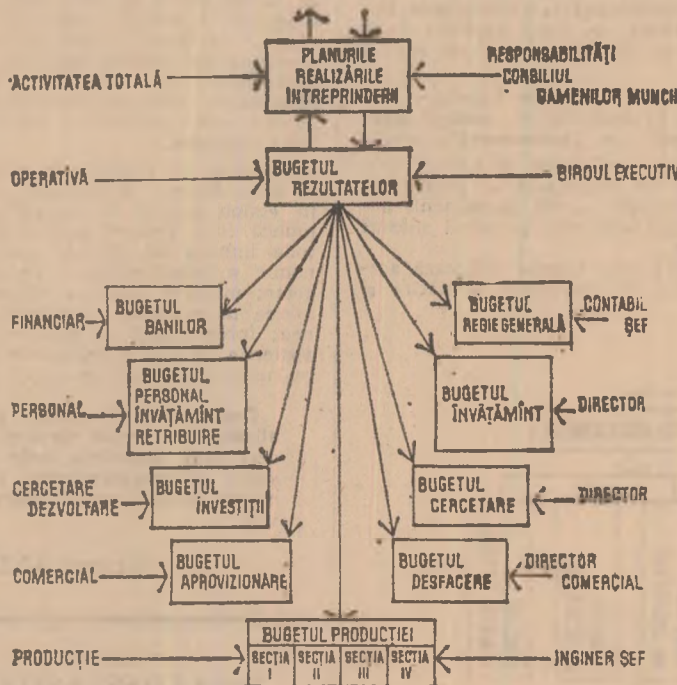


Fig. 1 : Planul și construcția bugetară

schimb, utilitățile industriale, cheltuieli cu amortizarea, retribuții, randamentul mașinilor, timpul maxim disponibil, ținându-se seama și de măsurile tehnico-organizatorice aprobate în adunarea generală a oamenilor muncii. Fig. 3 redă un micromodel al bugetului producției pentru o întreprindere din industria textilă.

● **BUGETUL CONDUCERII** trebuie să cuprindă atât cheltuielile conducerii generale a întreprinderii, cât și cheltuieli ale unor activități ce nu pot fi incluse în alte bugete.

Într-o structură bugetară realizată pe activități, toate bugetele au legături valorice corelative directe între ele, ce se pot prezenta ca în micromodelul din fig. 4.

Pregătirea bugetelor se face imediat după aprobarea planului întreprinderii de către forul tutelar. Conducătorii de „centre-nucleu” bugetare își întocmesc proiectul de buget propriu pe baza:

— realizărilor din perioada precedentă, furnizate de evidența tehnico-operativă și contabilă, referitoare la normele de consum specific de materiale și manoperă, normele de amortizare, cheltuielile de regie, indicii de creștere a productivității muncii etc.;

— capacităților de producție existente și celor planificate a fi puse în funcțiune, sau care se scot din funcțiune în perioada respectivă;

— prețurilor materialelor și materialelor (din cataloagele de prețuri) și tarifelor de transport etc.

În vederea bunei pregătiri a bugetelor, pentru fiecare activitate trebuie să se dispună de elemente statistice din perioada de bază și să se țină seama de efectele prezumate ale planurilor de măsuri tehnico-organizatorice, în ce privește îmbunătățirea indicatorilor față de cel planificați, în unități fizice și valorice.

Proiectul de buget astfel pregătit se aprobă de organul ierarhic imediat superior responsabilului de „centru-nucleu”, iar în final de către biroul executiv și consiliul oamenilor muncii.

Executarea bugetelor revine „centrului-nucleu” și responsabilului bugetar, făcându-se pe baza unor indici și indicatori specifici fiecărei activități. Neexistând țipare sau rețete, fiecare responsabil trebuie să găsească soluțiile cele mai corespunzătoare specificului activității „centrului-nucleu”.

În cazul apariției unor perturbări în execuția bugetară, datorită unor cauze proprii activității centrului, se iau măsurile ce se impun pentru revenirea la

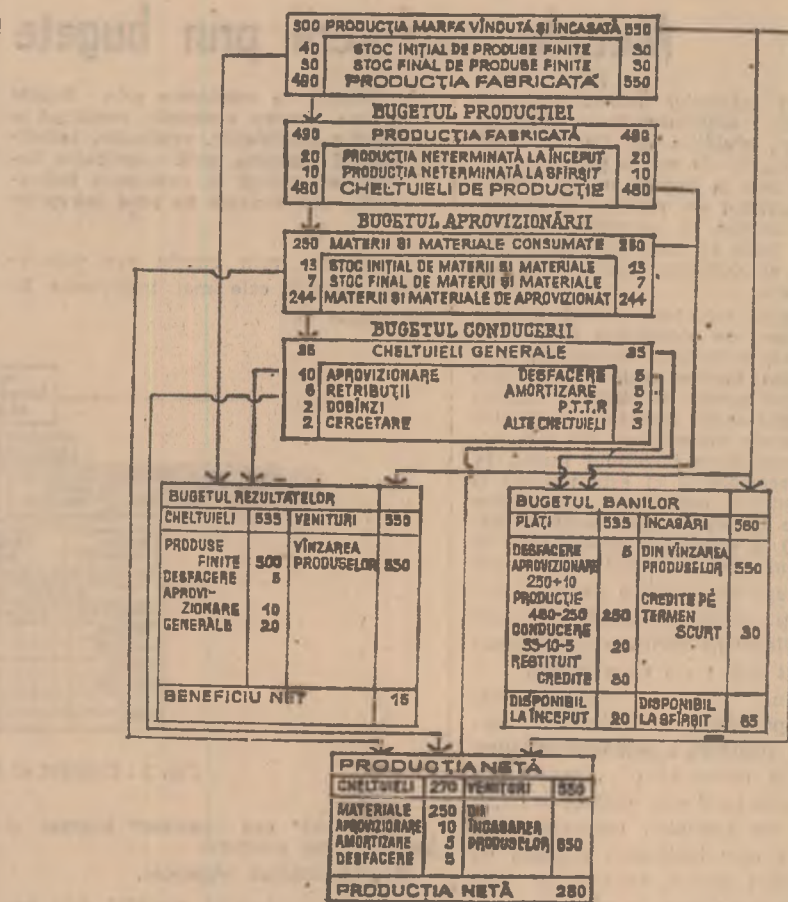


Fig. 4 : Legăturile valorice cu structura bugetară (cifre ipotetice)

traseul normal. În cazul în care abaterile provin din activități exterioare centrului, se procedează la recalcularea bugetului, avizată de șeful ierarhic imediat superior responsabilului de centru bugetar.

În tot timpul execuției bugetare este necesar să se execute un „control operativ curent”, un „autocontrol”, pentru a se cunoaște realizările la nivelul primei trepte de organizare și conducere. Controlul trebuie să fie permanent, activ, depistând abaterile și luând măsuri de corecție.

Conducerea prin bugete utilizează aceleași tehnici de previziune, urmărire și

control comune planificării bugetare și raportării datelor în domeniul costurilor, al veniturilor și al rezultatelor. Una din tehnicile specifice bugetării o constituie corelarea informațiilor valorice furnizate de centrele bugetare, de sistemul bugetar al întreprinderii și a celor furnizate de evidența contabilă. Această legătură este realizată cu ajutorul conturilor contabile.

Bugetele, ca metodă de conducere, au la bază faptele economice cuantificate în etalon bănesc de la fiecare loc de muncă, din fiecare centru-nucleu. Metoda implică un anumit grad de autonomie a responsabilului de centru bugetar; mărește, totodată, răspunderea în luarea unor decizii; facilitează previziunea; înregistrează la momentul oportun abaterile ce apar și înlesnește astfel luarea unor măsuri de corecție.

Considerăm că metoda poate fi aplicată la nivelul fiecărei întreprinderi, prin stabilirea unor bugete pe secții și descentralizarea lor pînă la nivelul echipei sau al zonei de deservire.

Nicușor ANDRONE

Redactor coordonator :
Dorin CONSTANTINESCU

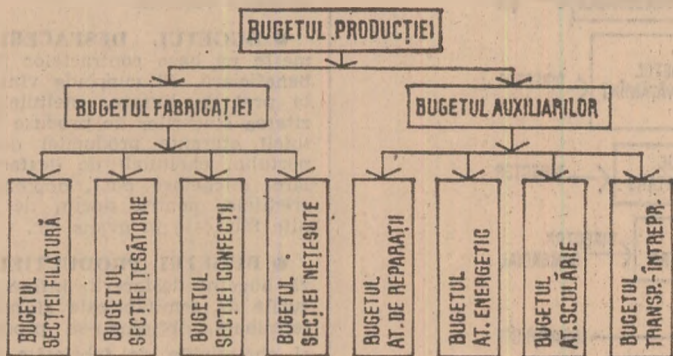


Fig. 3 : Bugete ale producției

PROBLEMA RĂSPUNDERII PATRIMONIALE A MEMBRILOR ORGANELOR DE CONDUCERE COLECTIVĂ

Problema aceasta, dificilă și încărcată de consecințe de o însemnătate excepțională pentru viața oricărei întreprinderi, a răspunderii patrimoniale a membrilor unui organ de conducere colectivă care, printr-o decizie pe care a adoptat-o a cauzat unității un prejudiciu, a format obiectul unor dezbateri pasionante, înverșunate dar din păcate, lipsite de o concluzie clară și practică. Pe rând, Asociația juriștilor, Academia de Științe Sociale și Politice, Consiliul legislativ au organizat sesiuni științifice, simpozioane, dezbateri pe această temă. Publicațiile de specialitate — juridică și economică — i-au acordat coloane însemnate. Lucrări teoretice de reală ținută s-au aplecat asupra ei. Și totuși, problema a rămas mulți ani fără soluție, deoarece — aceasta era explicația în ultimă analiză, — textele de lege nu se ocupau cătuși de puțin de ea.

Revirimentul a venit în noua Lege nr. 5/1978 care a dedicat răspunderii biroului executiv un text amplu și plin de substanță. Însemnătatea acestuia ne-a făcut ca, devansând ordinea problemelor pe care intenționăm să le abordăm în cuprinsul acestei rubrici, să ne oprim de îndată asupra ei.

În lipsa unui text precis, se puteau face multe speculații asupra naturii și structurii răspunderii. Oricine trebuia să admită că, dacă un organ de conducere adoptă o decizie prejudiciabilă pentru unitatea condusă, el trebuie să despăgubească această unitate. De ce reguli va asculta însă această răspundere? Era de reținut, mai în'ci, că din organele de conducere colectivă făceau parte pe lângă persoane încadrate cu contract de muncă la unitatea condusă și altele „din afara unității”. Neavînd contract de muncă cu unitatea, acestora nu li se puteau aplica dispozițiile privitoare la răspunderea materială din Codul muncii. Se discuta în aceste condiții, cu argumente bogate, dacă pentru acestea va trebuie să opereze răspunderea civilă, din Codul civil — iar nu cea din dreptul muncii și dacă aceasta din urmă era aplicabilă chiar pentru membrii ce sînt încadrați în unitate. Aceasta nu numai fiindcă e greu de conceput o diferențiere de regim între diferitele categorii de membri, dar și pentru că, teoretic vorbind, se poate admite că activitatea desfășurată în organul de conducere este de o natură diferită de aceea ce face ob-

iectul contractului de muncă. Să lucrezi la strung este o activitate cu totul diferită de cea de a participa la adoptarea unor decizii economice sau juridice bunăoară. Activitatea de conducere — s-ar putea deduce de aici — o depășește pe cea care face obiectul contractului de muncă, deci nu justifică prin ea însăși aplicarea Codului muncii în materie de răspundere, în lipsa unui text expres de lege.

Am evocat — evident, simplificînd — această discuție, spre a învedera cit de salutară a fost intervenția Legii nr. 5/1978.

Textul art. 38 și 49 din lege cantonează răspunderea materială la biroul executiv. În diviziunea de atribuții pe care legea o realizează între consiliul oamenilor muncii și biroul executiv al acestuia, celui dintîi îi revin, în general, atribuții de orientare, direcționare și control. Deciziile ce pot da naștere la prejudicii apar, în genere, în activitatea de conducere operativă, deci responsabilitatea patrimonială va cădea pe umerii organului colectiv de conducere operativă. Se prevede că membrii biroului executiv au răspunderea materială colectivă pentru pagubele cauzate unității din vina lor.

Așadar, indiferent de natura raportului care îi leagă de unitate prin voința suverană a legii, membrii biroului executiv vor răspunde potrivit Codului muncii. Termenul de „răspundere colectivă” nu trebuie înțeles

în sensul că legea ar introduce o modalitate specifică de răspundere, cum ar fi de exemplu, solidaritatea. Răspunderea, în dreptul muncii este conjugată, în sensul că fiecare din autorii prejudiciilor poate fi urmărit numai pentru partea din prejudiciu pe care trebuie să o acopere personal. Termenul de „colectivă” are, în acest context, semnificația de a face o distincție între răspunderea membrilor biroului executiv ca atare și cea personală a directorului sau contabilului șef. Legea prevede în mod expres în acest sens că răspunderea membrilor biroului executiv pentru hotărârile adoptate nu exclude răspunderea directorului și contabilului șef.

Legiuitorul a fost, în mod evident, preocupat să împiedice practica de a trece asupra biroului executiv răspunderea pentru anumite hotărâri pe care trebuie să le adopte directorul și contabilul șef.

Se precizează — fapt care vizează răspunderea individuală nu cea „colectivă”, — că angajarea cheltuielilor materiale și bănești ale unității se face, potrivit legii, numai de către director și contabilul șef. Aceștia — prevede legea — răspund de respectarea disciplinei de plan contractuale și financiare, de luarea măsurilor pentru asigurarea integrității avutului obștesc, dezvoltarea și gospodărirea eficientă a bunurilor încredințate, avînd obligația de a refuza, în condițiile legii, orice operație patrimonială care contravine dispozițiilor legale.

S-au făcut prin aceasta, pași hotărâți înainte, pe calea rezolvării legislative a problemei răspunderii organelor de conducere colectivă.

Dr. VICTOR DAN ZLĂTESCU

contract economic

SANȚIONAREA DEPĂȘIRII CONSUMULUI DE GAZE NATURALE

Așa cum rezultă din art. 1 al recentului Decret nr. 243/1978 privind regimul distribuției și consumului de gaze naturale (publicat în Buletinul Oficial nr. 58 din 13 iulie 1978), utilizarea și valorificarea superioară a gazelor naturale, în condițiile rezervelor limitate de gaze, impune, ca o cerință deosebită pentru economia națională, folosirea rațională și gospodărirea cit mai

judicioasă a acestora, în cadrul cantităților prevăzute prin planul național unic de dezvoltare economico-socială.

Preocupări legislative în acest sens nu au lipsit nici în trecut și ne vom referi la ele numai în măsura în care interesează problema pe care o tratăm și anume, sancționarea depășirii consumului de gaze naturale de către unitățile socialiste.

Pînă la intrarea în vigoare a decretului pe care l-am amintit, penalitățile pentru depășirea consumului de gaze naturale au fost cele stabilite prin H.C.M. nr. 332/1976, emisă în baza Decretului nr. 861/1973.

Prin art. 7 din acest decret s-a prevăzut că se vor percepe penalități de pînă la 100% față de prețurile de livrare, pentru cantitățile de gaze naturale consumate în plus de unitățile socialiste, față de normele de consum aprobate prin plan. Pentru situația cînd unele întreprinderi nu au norme de consum aprobate prin plan, s-a prevăzut că penalitățile se vor aplica la depășirea consumului de gaze naturale față de cantitatea contractată pe baza cotei repartizate prin plan.

În temeiul Decretului nr. 681/1973 s-au emis Normele aprobate prin H.C.M. nr. 332/1976 care conțin penalități diferențiate pentru fiecare abaterere de la consumul normat de gaze naturale.

În aplicarea acestor acte normative, practica arbitrală a fost confruntată cu situația în care normele de consum nu se încadrau în repartițiile emise pentru unitățile în cauză. Cu alte cuvinte, cantitățile de gaze naturale alocate prin repartiții nu acopereau necesitățile acelor unități, necesități rezultate din raportarea normelor de consum la producția planificată.

S-a pus problema dacă în asemenea situații, unitățile economice care consumau gazele naturale cu depășirea cotei repartizate, dar, în același timp, respectau normele de consum, datorau sau nu penalități aferente cantităților de gaze naturale consumate cu depășirea cotei repartizate și contractate.

Răspunsul care s-a dat a fost afirmativ.

Reținem, în acest sens, următoarele considerente din Decizia primului arbitru de stat nr. 581/1978:

„Examinînd susținerile petiționarei, se constată că într-adevăr, potrivit art. 7 din Decretul nr. 681/28 decembrie 1973 — privind stabilirea prețurilor de producție și livrare la produsele din ramurile extracție și transportul țiteiului și gazelor naturale — se vor percepe penalizări de pînă la 100% față de prețurile de livrare pentru cantitățile de gaze naturale consumate de unitățile socialiste în plus față de normele de consum aprobate prin plan.

Pentru situația cînd unele întreprinderi nu au norme de consum aprobate prin plan, alin. 2 al aceluiași articol s-a prevăzut că penalitățile se vor aplica la depășirea consumului de gaze naturale față de cantitatea contractată pe baza cotei repartizată prin plan.

Intrucît însă prin Normele de aplicare a penalităților prevăzute de art. 7 din Decretul nr. 681/1973, norme aprobate prin H.C.M. nr. 332/1976, s-a stabilit în sarcina unităților consumatoare obligația de a determina și înscris în anexa la contract cantitatea de gaze naturale rezultată din volumul pro-

ducției și norma de consum, cu restul repartițiilor anuale și trimestriale, rezultă că normele de consum aprobate prin plan trebuie să se încadreze în repartiția de gaze primită de unitatea consumatoare.

De altfel, această reglementare este în concordanță cu politica economică a statului de folosire rațională și economisire a combustibilului.

Avînd în vedere că repartițiile primite de consumatorii de gaze naturale, fiind date pe baza prevederilor planului de stat, sînt obligatorii, urmează a se conchide că și necesarul de gaze naturale rezultat din volumul producției și norma de consum trebuie să se încadreze în aceste repartiții. În consecință, penalitățile se aplică pentru depășirea consumului de gaze naturale în raport cu cantitatea repartizată și contractată.

Ca urmare, este lipsită de relevanță împrejurarea că, în speță, unitatea consumatoare a făcut dovada că a avut norme de consum aprobate prin plan pe care le-a respectat, întrucît prin reglementarea instituită prin normele sus-menționate s-a urmărit disciplinarea consumatorilor, în sensul de a se încadra în repartiția primită.

Această orientare a practicii arbitrale interesează și în condițiile abrogării actelor normative respective, deoarece ele pot fi invocate în legătură cu penalitățile aplicate abaterilor săvîrșite anterior intrării în vigoare a Decretului nr. 243/1978. Penalitățile fiind obținute de întreprinderile care furnizează gazele naturale prin decontare bancară, pretențiile privind restituirea sumelor încasate cu acest titlu se pot valorifica în termen de 18 luni, conform art.3 din Decretul nr. 167/1958.

Am invocat soluția adoptată de practica arbitrală sub imperiul vechii reglementări, pentru a se scoate în evidență faptul că orientarea acestei practici s-a înscris pe actuala linie adoptată de legiuitor.

Intr-adevăr, art. 14 din recentul Decret nr. 243/1978 prevede că „pentru cantitățile de gaze naturale consumate de unitățile socialiste în plus față de cele repartizate lunar se vor percepe penalizări, a căror valoare va fi de 10 ori mai mare decît prețurile de livrare în vigoare”.

Se observă, că s-a renunțat la condiționarea aplicării penalităților de depășirea normelor de consum. Cu alte cuvinte, din punctul de vedere al aplicării penalităților, este indiferent dacă unitatea respectivă s-a încadrat sau nu în normele de consum. Ceea ce interesează, sub acest aspect, este numai faptul dacă cantitatea consumată se încadrează sau depășește cantitatea de gaze naturale repartizată.

Pe lângă acest element, sînt de relevat și alte deosebiri față de reglementarea anterioară.

Astfel, coeficientul de penalitate a fost mărit substanțial. Potrivit art. 7 din Decretul nr. 681/1973, penalitățile

puteau să ajungă pînă la maximum 100% din prețul gazelor consumate în depășire (cu diferențierile, în cadrul acestui plafon, stabilite prin H.C.M. nr. 332/1976), pe cînd noul decret prevede o penalitate egală cu de 10 ori prețul gazelor consumate în depășire.

În reglementarea anterioară, penalitățile se aplicau în raport cu depășirile de consum trimestriale, pe cînd potrivit Decretului nr. 243/1978 penalitățile se percep față de depășirile lunare.

Acest mod de determinare a penalităților este în concordanță și cu noile elemente pe care decretul menționat le cuprinde referitor la planificarea consumului de gaze naturale. Din dispozițiile art. 3 rezultă că repartițiile vor cuprinde eșalonarea cantităților nu numai pe ani și trimestre, dar și pe luni, ceea ce va permite stabilirea depășirilor și deci, a penalităților nu numai pe trimestre — așa cum s-a procedat pînă acum — dar și pe luni.

Dacă sub reglementarea anterioară depășirile de consum dintr-o lună se puteau compensa cu economiile realizate în altă lună din cadrul aceluiași trimestru, în condițiile Decretului nr. 243/1978 o atare compensare nu mai este posibilă. Deci, economiile înregistrate de aceeași unitate consumatoare în alte luni ale trimestrului sau anului, nu vor folosi la compensarea unor depășiri lunare.

Ca și în reglementarea anterioară, penalitățile nu rămîn în patrimoniul întreprinderilor furnizoare de gaze naturale. Acestea sînt obligate să le verse la buget pînă la finele lunii următoare.

Penalitățile se obțin prin dispozițiile de încasare care se decontează fără acceptul unității consumatoare. Din această cauză, socotim că utilizarea decontării bancare este obligatorie, unitățile furnizoare neputînd folosi calea acțiunii pentru a încasa penalitățile prin hotărîre arbitrală.

Alineatul final al art. 14 din Decretul nr. 243/1978 cuprinde următoarele prevederi: „Achitarea penalităților prevăzute în prezentul articol nu scutește unitatea consumatoare de plata, către unitatea de distribuție sau transport gaze, a celorlalte penalități prevăzute de lege”.

Socotim că este vorba de alte abateri de la disciplina de plan și contractuală decît consumarea gazelor naturale cu depășirea cantității repartizate. Astfel, de pildă, este posibil ca prețul cantității de gaze naturale consumate în depășire să fie achitat cu întîrziere. În această situație, unitatea consumatoare datorează și penalitățile prevăzute de art. 1 lit. g din H.C.M. nr. 306/1970. Intr-adevăr, avem de a face cu două abateri: depășirea prin consum a cantității de gaze naturale repartizate și achitarea cu întîrziere a contravalorilor gazelor consumate în depășire. Aceste abateri sînt sancționate prin penalități distincte.

I. ICZKOVITS

transport

LIPSURILE CANTITATIVE PRODUSE ÎN TIMPUL TRANSPORTULUI - CONSECINȚE

Aprovizionarea tehnico-materială, ca și livrarea mărfurilor destinate comerțului socialist, implică încheierea — în majoritatea cazurilor — a contractului de transport, alături de cel de furnizare. Din executarea acestor contracte rezultă, uneori, consecințe negative care ar putea fi evitate dacă toate unitățile socialiste ar cunoaște și ar aplica corect reglementările juridice proprii fiecărui contract.

Normele metodologice BNRSSR nr. 2/1977 privind efectuarea plăților în tre unității socialiste prevăd — la pct. 90 — dreptul unității beneficiare de a refuza plata prețului produselor care nu au fost primite pînă la expirarea termenului de acceptare fixat de bancă.

Dacă neprimirea produselor este consecința unor împrejurări imputabile unității furnizoare, refuzul de plată, exercitat pentru motivul de mai sus, nu ridică probleme.

Se întâmplă însă, ca lipsa — totală sau parțială — a produselor la destinație să se datoreze unor evenimente survenite în timpul transportului, evenimente de care este răspunzător cărașul. Unitățile beneficiare practică, de regulă, și în asemenea cazuri refuzuri de plată.

În privința lipsurilor parțiale, adică în situația transporturilor eliberate unității beneficiare cu diferențe cantitative în minus, dreptul la acțiune împotriva cărașului aparține acestei din urmă unități. Prin ipoteză, fiind refuzată de către unitatea furnizoare plata prețului aferent lipsurilor cantitative constatate, se pune problema modulului cum se recuperează, de la cărașul în culpă, daunele echivalente cu valoarea lipsurilor.

Unitatea beneficiară fiind, așa cum s-a arătat, singura în drept să-l acționeze pe căraș, unitatea furnizoare care este lipsită de prețul aferent lipsurilor constatate, nu are posibilitatea de a formula pretenții față de căraș. Ea este în drept s-o acționeze numai pe unitatea beneficiară și întrucât valorifică față de aceasta dreptul de a obține prețul unor produse livrate, pretențiile sale sînt supuse termenului de prescripție de 18 luni prevăzut de art. 3 din Decretul nr. 167/1958. În schimb, pretențiile unității beneficiare față de căraș se prescriu în 6 luni, conform art. 4 lit. e din același decret. Deosebirea dintre cele două termene de prescripție face să se ivească uneori dificultăți în calea angajării răspunderii cărașului.

De pildă, într-un litigiu, unitatea furnizoare a expediat produsele la 12 mai 1977. Ele au ajuns la destinație în 17 mai 1977 cînd s-a și încheiat cuvenitul proces verbal de constatate a lipsurilor cantitative. La 22 mai 1977, unitatea beneficiară a refuzat la plată, din suma ce i-a fost facturată, valoarea produselor constatate lipsă.

Unitatea furnizoare, prevalîndu-se de termenul de prescripție de 18 luni, amintit mai sus, a introdus acțiune împotriva unității beneficiare abia la 18 iunie 1978. Primind acțiunea, unitatea beneficiară a chemat în garanție, la 28 iunie 1978, pe cărașul vinovat efectiv de producerea lipsurilor cantitative. Acesta a invocat, în mod justificat, excepția de prescripție întrucît de la data eliberării transportului — 17 mai 1977 — și pînă la introducerea cererii de chemare în garanție — 28 iunie 1978 — a fost depășit termenul de prescripție de 6 luni prevăzut de art. 4 lit. e din Decretul nr. 167/1958.

Cum s-ar fi putut evita consecințele păgubitoare ale prescrierii dreptului la acțiune față de căraș?

O primă modalitate ar fi constat în formularea acțiunii față de unitatea beneficiară în mai puțin de 6 luni de la constatarea lipsurilor, situație în care această unitate ar fi avut posibilitatea să introducă cererea de chemare în garanție fără depășirea termenului de prescripție.

O altă posibilitate ar fi constat în cesionarea, din partea unității beneficiare, a dreptului de a-l acționa pe căraș. Pe baza unei astfel de cesiuni, unitatea furnizoare ar fi putut valorifica ea împotriva cărașului drepturile rezultînd din producerea lipsurilor cantitative în timpul transportului. O asemenea cesiune putea fi făcută la cererea unității furnizoare sau din inițiativa celei beneficiare. Pentru a fi eficientă, cesiunea trebuia transmisă înainte de împlinirea termenului de prescripție de 6 luni pentru ca unitatea furnizoare să fie în situația de a-l putea acționa pe căraș în cadrul termenului legal de prescripție.

O ultimă posibilitate este aceea de a se acționa cărașul de către unitatea beneficiară înainte de termenul de prescripție de 6 luni, chiar dacă această unitate, refuzînd să achite unității furnizoare prețul corespunzător lipsurilor cantitative constatate, nu a înregistrat un prejudiciu concret și actual.

Socotim că această din urmă împrejurare nu-i răpește unității beneficiare dreptul de a-l acționa pe căraș. Într-adevăr, refuzul de plată practicat nu are caracter definitiv, unitatea furnizoare avînd nu numai posibilitatea, dar și obligația de a acționa pe toate căile în vederea obținerii integrale a prețului care i se cuvine legal. De asemenea, dată fiind natura raporturilor dintre unitățile socialiste, obținînd despăgubiri de la căraș, unitatea beneficiară, oricum, ar reveni asupra refuzului de plată inițial și întrucît nu ar proceda astfel, ar avea de suportat consecințele legale.

Desigur că, în toate modalitățile la care ne-am referit este indicat să se utilizeze, prealabil acțiunii cărașului, reclamația administrativă. Prin efectul suspensiv de prescripție al introducerii reclamației, termenul de prescripție, în mod practic, se poate majora pînă la 9 luni, interval suficient pentru deslușirea și rezolvarea tuturor problemelor ivite în raporturile: unitate furnizoare-căraș-unitate beneficiară.

În cazul lipsurilor totale, adică cînd transportul nu sosește deloc la destinație, iar unității beneficiare nu i se eliberează nici o cantitate din produsele încredințate spre transport, dreptul la acțiune împotriva cărașului aparține unității furnizoare.

De la această regulă există o singură excepție, prevăzută de art. 85 pct. 3 lit. b din Regulamentul de transport CFR. Anume, dreptul de a acționa aparține unității beneficiare dacă i s-a eliberat scrisoarea de trăsura ori dacă, după sosirea mărfurilor în stația de destinație, a cerut căii ferate să i se remită scrisoarea de trăsura și să i se elibereze mărfurile.

În situațiile obișnuite, cînd dreptul de a-l acționa pe căraș rămîne asupra unității furnizoare, aceasta trebuie să-și valorifice dreptul în cadrul termenului de prescripție de 6 luni, contrar, se produc consecințe păgubitoare.

Astfel, unul combinat sîderurgic i s-a refuzat în totalitate plata prețului laminatelor livrate, pe motiv că nu s-a primit de către unitatea beneficiară vagonul în care erau încărcate respectivele laminate.

În loc să se îndrepte contra căii ferate, față de care dreptul de a acționa îi aparținea în mod exclusiv, unitatea furnizoare a stăruit pe lângă cea beneficiară să revină asupra refuzului de plată, argumentînd că, potrivit art. 16 din Legea nr. 71/1969, odată ce face dovada că a încredințat laminatelor spre transport cărașului, dreptul de administrare directă a trecut asupra unității beneficiare care, pe acest considerent, are obligația de a-i plăti prețul, chiar dacă nu a primit produsele.

întrebări — răspunsuri

Această argumentare omite prevederile art. 131 din Legea finanțelor și pct. 90 din normele citate, potrivit cărora unitatea beneficiară era în drept să-și mențină refuzul pînă la data primirii produselor, în condițiile în care unitatea furnizoare nu i-a cesionat dreptul de a-l acționa pe căraș și, prin urmare, nu a pus-o în situația de a putea obține despăgubiri de la calea ferată.

Stăruind în acest punct de vedere neîntemeiat și omițînd să formuleze reclamație administrativă în legătură cu pierderea produselor în timpul transportului, combinatul siderurgic la care ne referim a lăsat să treacă termenul de prescripție de 6 luni prevăzut de art. 4 lit. e din Decretul nr. 167/1958 pentru acțiunile îndreptate împotriva cărașului în temeiul unui contract de transport. Datorită prescripției pretențiilor sale față de calea ferată, a avut de suferit însemnate consecințe păgubitoare.

Asemenea consecințe se produc și în legătură cu transporturile efectuate în trafic internațional, dacă partea îndreptățită nu-și formulează în termen pretențiile față de căraș.

Este cazul unui beneficiar de import care a figurat ca destinatară în scrisoarea de trăsură internațională. Lipsurile cantitative s-au constatat la frontiera română cu ocazia transbordării mărfurilor din vagonul căii ferate străine în 3 vagoane CFR pentru care s-au întocmit tot atâtea scrisori de trăsuri interne în care figurau ca destinatar unitățile consumatoare.

Beneficiarul de import nu a formulat reclamație administrativă și nici nu a introdus acțiune împotriva căii ferate, socotind că această obligație revenea unităților consumatoare.

Prin Decizia primului arbitru de stat nr. 1229/1978 s-a reținut că acest punct de vedere este greșit, întrucît lipsurile cantitative fiind stabilite la frontieră, prin proces-verbal comercial, beneficiarul de import, în calitate de destinatar în scrisoarea de trăsură internațională, avea obligația să valorifice dreptul la dezdăunare față de căraș.

Referitor la unitățile consumatoare, s-a arătat că ele nu erau în drept să acționeze calea ferată din moment ce nu li s-a transmis o cesiune în condițiile legii.

Ca atare, s-a conchis că neacțiunea în termen a cărașului este imputabilă beneficiarului de import „care urmează să suporte daunele echivalente cu prețul produselor lipsă ce nu poate fi recuperat ca urmare a depășirii termenului de prescripție”.

H. MATEI

M. Nicolae (Ilfov) întreabă dacă este valabil contractul economic semnat din partea unității beneficiare de către o persoană încadrată în muncă care nu are calitatea de director al unității respective.

Potrivit art. 40 din Legea nr. 5/1978, cu privire la organizarea și conducerea unităților socialiste, directorul întreprinderii angajează unitatea în raporturile cu persoanele juridice și fizice, precum și în fața organelor jurisdicționale. De asemenea, poate da împuternicire de reprezentare în acest scop și altor cadre din întreprinderea respectivă.

Aceste dispoziții legale sînt aplicabile și în materia încheierii contractelor economice.

Prin urmare, contractul în cauză se consideră valabil încheiat dacă persoana încadrată care l-a semnat a fost împuternicită în acest sens de către directorul unității beneficiare.

T. Palade (Brașov) întreabă dacă următor transferării mijloacelor fixe de la o unitate socialistă de stat la alta se pot formula pretenții în legătură cu costul unor lucrări de reparații capitale care nu erau total amortizate la data transferului.

Din scrisoarea dv. rezultă că transferul s-a dispus fără plată, în condițiile art. 1 din Decretul nr. 409/1955. În această situație, transferul se face cu titlu gratuit, iar dacă mijloacele fixe nu erau amortizate integral obligația de a vărsa, în continuare, amortismentele revine unității socialiste dobînditoare. Nu se poate pune problema ca această unitate să achite celei de la care s-au transmis mijloacele fixe, în totalitate sau în parte, costul lucrărilor de reparații capitale executate anterior transferului.

D. Teodorescu (București) solicită lămuriri în privința efectelor pe care predarea cu întîrziere a documentației de execuție le produce asupra răspunderii unității de construcții-montaj pentru nepredarea în termen a obiectelor contractate.

Întîrzierea unității beneficiare în îndeplinirea obligației de predare a documentației de execuție nu rămîne, de regulă, fără efecte asupra posibilității unității de construcții-montaj de a termina lucrările la termenul contractual. Acest termen nu se decalază însă, în mod automat, așa cum susțineți dv., cu perioada de întîrziere în predarea documentației. Consecințele acestei întîrzieri se examinează, de la caz la caz, în funcție de condițiile concrete de execuție și ținînd seama de faptul că unitate de construcții-montaj este obligată să acționeze pentru reducerea întîrzierii.

I. Dobre (Craiova) se interesează de efectele pe care le produce modificarea repartiției, prin reducerea cantității de produse care formează obiectul contractului în situația în care unitatea beneficiară refuză să ia în considerare modificarea repartiției.

Modificarea sarcinii de plan, dispusă în condițiile legii, nu poate să rămîină fără efecte în privința contractelor economice încheiate. Refuzul unității beneficiare de a recunoaște modificarea intervenită, nu împiedică modificarea corespunzătoare a contractului, respectiv adaptarea acestuia la sarcina de plan modificată.

A. Mătase (Buzău) solicită lămuriri asupra competenței materiale a arbitrajului în funcție de valoarea pretențiilor întemeiate care formează obiectul acțiunii deduse soluționării.

Este exact ceea ce învederați dv. în sensul că valoarea litigiului constituie unul dintre elementele pe baza cărora se determină competența materială a organelor arbitrale. Interesează însă valoarea pretențiilor formulate de către unitatea reclamantă iar nu valoarea pretențiilor întemeiate. Deci, atîta vreme cît unitatea reclamantă nu-și reduce acțiunea la suma pentru care unitatea pîrîtă consideră că sînt întemeiate pretențiile, competența materială nu poate fi verificată decît în raport cu valoarea pretențiilor formulate.

N. Pirlan (Sibiu) se interesează de condițiile în care poate fi angajată răspunderea unității beneficiare pentru nepreluarea produselor contractate.

Practica arbitrală a reținut, în mod constant, în sarcina unităților furnizoare, obligația de a face tot ceea ce depinde de ele pentru a-și executa prestația la termenul prevăzut în contract.

Ca urmare nu se justifică angajarea răspunderii unității beneficiare pentru plata penalităților de întîrziere în preluarea produselor, atîta timp cît unitatea furnizoare nu a depus toate stăruințele pentru efectuarea livrării, respectiv nu a luat măsura expedierii produselor către unitatea beneficiară, făcînd în prealabil, verificarea lor cantitativă și calitativă.

A. Tauber (București) se interesează de consecințele pe care le produce de faptul că unitatea de construcții-montaj cu proces-verbal de predare-primire asupra răspunderii antreprenorului pentru nerespectarea termenului de predare a lucrărilor.

Practica arbitrală (Decizia PAS nr. 1135/1978) a admis că, în asemenea cazuri, antreprenorul datorează penalitățile pînă la predarea — preluarea efectivă a lucrărilor, dar cu condiția admiterii lor ulterioare la recepție.

Asemenea efecte nu se produc însă dacă lucrurile sînt respinse la recepție pe motive de calitate necorespunzătoare.

A. Tudorache (Iași) solicită lămuriri în privința consecințelor juridice care se produc dacă unitatea furnizoare, la stabilirea prețului produselor, nu are în vedere costurile reale.

Aceste consecințe sînt prevăzute de art. 147 din Legea nr. 19/1971 cu privire la regimul prețurilor și tarifelor.

Potrivit dispozițiilor normative citate, în situațiile în care, din controalele efectuate sau din postcalculațiile produselor noi, se constată o creștere nejustificată a rentabilității — ca urmare includerii în calculațiile de preț sau tarif a unor cheltuieli de producție supraevaluate, a altor elemente de preț mai mari decît cele legale sau din cauza abaterii de la normele de fabricație sau rețetele de fabricație prevăzute în standardele de stat, normele interne sau caietele de sarcini — unitățile de stat sînt obligate să transmită la buget beneficiilor suplimentar astfel realizat, ca necuvenit.

H. M.

VIORICA VASILACHE, Vatra Dornei — Fiind absolventă de liceu și avînd o activitate de peste 12 ani în funcții de gestionar, vînzător-incasator, impieगत de mișcare, îndepliniți condițiile prevăzute de Legea nr. 12/1971 (anexa 2 poziția 69) pentru ocuparea funcției de contabil. Față de prevederile H.C.M. nr. 69/1975 (anexa 2) unitatea a avut dreptul și competența să vă încadreze la gradația avută anterior (gradația 10). Nu este legală eventuala modificare unilaterală a retribuției ce vi s-a stabilit. Adresați-vă comisiei de judecată.

ECATERINA PATZANOVSKY, Reșița — Fiind absolventă a Institutului de subingineri, nu puteți fi numită maistru. Promovarea în această funcție se face numai cu respectarea prevederilor art. 18 din Legea nr. 6/1977. Fiind vorba de o modificare unilaterală a contractului de muncă, sinteți îndreptățită să solicitați încadrarea dv. ca subinginer, conform pregătirii și vechimii în specialitate.

CSABA KUNCZEI, Odorheiu Secuiesc — Decretul nr. 246/1977 prevede la art. 7 alin. 2 că pentru persoanele nou încadrate în muncă, alocația de stat pentru copii se acordă numai după 3 luni de la încadrarea lor cu contract pe durată nedeterminată. În alin. 1 se prevede că acest drept se acordă cu începere din luna următoare celei în care sînt îndeplinite condițiile prevăzute de lege. Întrucît copilul s-a născut la 27 aprilie, iar încadrarea s-a făcut la 14 martie 1978, rezultă că alocația se acordă cu începere din luna iulie.

CONSTANTIN MIHAILA, Voinesti-Dimbovița — Reglementările la care vă referiți dv. au fost modificate prin Legea nr. 3/1977. La alin. 2 al art. 20 din legea menționată se prevede că se consideră vechime în muncă și timpul cît o persoană și-a întrerupt activitatea deoarece a îndeplinit serviciul militar.

LUDOVIC NAGHI, Covasna — Perioada cît ați lucrat ca muncitor C.T.C. nu se ia în considerare ca vechime în funcții economice. Din datele comunicate în scrisoarea dv. rezultă că puteți fi încadrat ca economist la poziția bază, cu începere de la 1 martie 1979. Vechimea minim necesară pentru promovarea în funcția de șef birou economic poate fi redusă cu 2 ani, în condițiile prevăzute de art. 63 din Legea nr. 12/1971.

R. NICSĂ, Deva — Perioada cît ați fost încadrată în învățămînt și ați predat în specialitatea pentru care ați fost pregătită, se ia în considerare pentru stabilirea stagiului prevăzut de lege.

STATIUNEA DE CERCETARE ȘI PRODUCȚIE POMICOLĂ, Drobeta-Turnu Severin. — Încheierea contractelor de muncă este obligatorie, indiferent de durata lor. Încadrarea pensionarilor, în condițiile prevăzute de art. 6 din Legea nr. 3/1977 se poate face, în cazul personalului TESA numai în limita posturilor prevăzute în statul de funcții. Programul de muncă se stabilește în aceleași condiții legale cu ale celorlalte persoane încadrate în unitatea respectivă.

VALENTIN ARUȘTEI, Iași. — Personalul muncitor transferat în interesul serviciului, în cadrul aceleiași unități, dar în altă localitate, are — conform art. 75(1) din Legea nr. 57/1974, drepturile de transferare prevăzute de lege. Indemnizația de transferare se plătește numai în cazul mutării efective în localitatea în care persoana a fost transferată, iar celelalte drepturi numai în cazul schimbării domiciliului.

GRETY KRAUS, București — În art. 19 alin 5 din Legea nr. 26/1967, se prevede în mod expres că persoana care a beneficiat de concediu de odihnă nu trebuie să restituie cota parte din indemnizația corespunzătoare perioadei nelucrate din anul respectiv — dacă — așa cum prevede art. 11 — mama a cerut desfacerea contractului de muncă pentru creșterea copilului în vîrstă de pînă la 7 ani. Acesteia i se recunoaște vechimea neîntreruptă în aceeași unitate, dacă se reîncadrează în termen de trei luni de la împlinirea, de către copil, a vârstei sus-menționate.

COSTICĂ I. COMAN, Rimnicu Sărat — În cazul dv. nu sînt aplicabile prevederile art. 75 (5) din Legea nr. 57/1974, respectiv ale anexei II la H.C.M. nr. 69/1975, deoarece la data

transferării nu îndeplinește condițiile de studii pentru a fi numit într-o funcție economică superioară. Încadrarea dv. corespunde reglementărilor în vigoare. Comparația cu alți colegi nu este relevantă, deoarece aceștia au absolvit învățămîntul superior cu mulți ani înaintea dv.

TEODORA RUSU, Sibiu — Din scrisoarea dv. rezultă că la 12 aprilie 1977 ați cerut desființarea contractului de muncă din inițiativa dv. și în condiții care determină pierderea vechimii neîntrerupte în aceeași unitate. În această situație retribuția se stabilește potrivit art. 200 (1) din Legea nr. 57/1974 la nivelul de bază a funcției pe care o ocupați. Faptul că după cererea de desfacere a contractului de muncă ați primit o recomandare medicală privind evitarea deplasărilor și a stărilor conflictuale, nu poate determina aplicarea prevederilor alin. 2 al art. 200 din legea susmenționată.

AURORA RUSU, Gherla — Perioada de lucru prestată în baza unui contract de muncă pe perioadă determinată trebuie înscrisă în carnetul de muncă. Dacă vă reîncadrați în termen de trei luni de la împlinirea vârstei copilului dv., prevăzută de art. 9 din Legea nr. 1/1970, vi se recunoaște vechimea neîntreruptă în aceeași unitate. În prezent nu puteți fi transferată, întrucît n-aveți calitatea de personal muncitor, încadrat cu contract de muncă.

DUMITRU BADEA, Comuna Lisa, județul Teleorman — Întrucît nu îndepliniți condițiile de studii vi s-a diminuat retribuția prevăzută cu două clase. Trecerea la o gradație superioară — în cazul dv. la gradația a III-a se poate face numai după trei ani de la încadrarea în gradația a II-a. Menționăm că potrivit prevederilor anexei nr. 2 la H.C.M. nr. 69/1975, vechimea minimă necesară pentru obținerea unei gradații superioare (în cazul în care înainte de transferul în interesul serviciului ați fost retribuit cu aceeași retribuție pe care ați avut-o ulterior la unitatea unde ați fost transferat se calculează de la data la care vi s-a acordat gradația la funcția din care ați fost transferat.

PETRU BURIAN, comuna Biled — Conform prevederilor Legii nr. 57/1974, în prezent în vigoare, personalul muncitor care a lucrat cel puțin trei luni în cursul anului calendaristic, are drept la gratificația anuală, proporțional cu timpul lucrat, chiar dacă contractul de muncă s-a desfășurat din inițiativa persoanei încadrate în muncă. Potrivit pct. 15 din anexa nr. 4 la H.C.M. nr. 69/1975, pierde dreptul la premiul anual (gratificația) numai persoana care a lucrat mai puțin de 3 luni în unitatea respectivă.



capacitati de productie produse noi

ÎNTRERINDERA METALUL ROȘU CLUJ-NAPOCA

str. Maxim Gorki, nr. 167

Telefon: 16300 — interior 135, Telex: 031241

PRODUSE DIN METAL

BARE TRASE

- Ø 17,5—18 MOMC 13 kg. 400
- Ø 29 40 C 10 kg. 920
- S 6—OL 60 kg. 116
- S 6—OLC 45 kg. 140
- S 7—OLC 35 kg. 180
- S 10—OL 42 kg. 100
- S 10—OL 50 kg. 250
- S 24—40 C 10 kg. 4500

LAMINATE DE NEFEROASE

- Bare de al. Ø 20 ATSi 10 Mg. kg. 400
- Sirmă aluminiu Ø 2 mm kg. 360
- idem Ø 4,5 mm kg. 344
- Bare cupru Cu 9 Ø 12 mm kg. 100
- idem Ø 16 mm kg. 114
- idem Ø 18 mm kg. 80
- idem Ø 50 mm kg. 60
- idem Ø 70 estrudate kg. 71
- Tablă cupru 0,60×500×2000 Cu 5 1/2 T kg. 160

— idem 1×500×2000 kg. 40

— idem 4×500×2000 kg. 118

— Țevi cupru Cu 9 1/2 T 5×0,5 kg. 182

— idem 6×1 kg. 50

— idem 7×0,5 kg. 58

— idem 14×3 kg. 12

— idem 20×5 kg. 26

— idem 30×5 kg. 35

— idem 40×5 kg. 75

— idem 45×5 kg. 57

MOTOARE

UTILAJE—SCULE

MOTOARE ELECTRICE

— 0,55×1000 415V B 3 50 Hz. Nor. buc. 10

— 0,75×1000 220/380 B3 50 Hz. Norm buc. 1

— 2,2×1000 220/380 B5 50 Hz. Norm buc. 7

— 3×1000 220/380 B5 50 Hz. Norm buc. 4

— idem 4×100 B3 buc. 4

— idem 5,5×1000 B3 buc. 3

— idem 5,5×1000 B5 buc. 3

— idem 0,30×1500 B5 buc. 47

— idem 0,55×1500 Monof. B3 buc. 60

— idem 0,75×1500 B3 buc. 2

— idem 2,2×1500 220/380 B5 buc. 5

— idem 7,5×1500 380/660 B3 buc. 5

— 7,5×1500 B5 buc. 3

— 10×1500 220/380 B3 buc. 2

— idem 11×1500 380/660 B3 buc. 10

— idem 37×1500 415V B3 TH3 buc. 2

— idem 45×1500 415V B3 buc. 1

— 110×1500 380/660 B3 Norm. buc. 2

— idem 75×1500 500 V B3 buc. 1

— idem 3×3000 440 V B3 TH3 buc. 2

— idem 55×3000 380/660 B3 Norm. buc. 1

— idem 15×3000 B3 buc. 1

— idem 100×3000 B3 A. Expl. buc. 2

— idem 110×3000 B3 Norm. buc. 5

— idem 7,5/11×750/1500 B3 buc. 4

— idem 17/22×1500/3000 B3 buc. 4

- idem 6,1/7,5×1500/3000 B3 buc. 6
- idem 4,5/6,8×750/1500 B3 buc. 1
- idem ASFM 0,63×1500 220/380 V 1 50 Hz. buc. 20

REDUCTOARE TIP NEPTUN

- 2 CH 775 1—90 buc. 1
- 2 H 180 7—1 buc. 1
- 2 H 450 1—20 buc. 1
- 2 CH 335 28—0 buc. 1
- 4 BH 1:12,5 Dr. buc. 1
- 3 CH 755 1:35,5 buc. 2
- 3 LA 45×1,1×1500 V05 buc. 1
- 3 BH 1:16 Dr. buc. 1
- 2 CH 335 1—20 buc. 2
- 3 BH 1:8 St. buc. 5
- 2 GA 9×1,1×1500 V05 buc. 2

REDUCTOARE TIP ORĂȘTIE

- RSV.0 1:15 Dr. buc. 4
- RSV.0. 1:30 Dr. buc. 2
- RSV.3. 1:50 Dr. buc. 1
- F 44 1:12,5 buc. 1

ACE DE MAȘINI DE TRICOTAT

- 103 BM VKB 8 HF buc. 78.500
- 105 BR UST 6/7 buc. 5000
- Diamant 6/7 NF. buc. 3500
- idem 6/7 HF buc. 22000
- G 11 VKS fln. 12 buc. 4450
- Deker fln. 6/7 buc. 256

ARCURI PENTRU MAȘINI DE TRICOTAT

- Tip IV 39—75 534 G fln. 12 buc. 285.760
- idem 39—75 534 G fln. 12 buc. 18.720

- idem 85—60 534 G fln. 12 buc. 58.000
- Dubied 6/7 531 H buc. 136.660
- Tip IV. 65—68 534 F fln. 14 buc. 33.000
- Tip IV. 33—110 534 P buc. 76.900
- Pasete fin. 5 buc. 15000
- idem fin. 10 buc. 4000
- idem fin. 10 buc. 14000
- idem fin. 5 buc. 3000

CONSTRUCȚII

FITINGURI ȘI ROBINETI

- Ventil V 2A Dn. 15 buc. 6
- Ventil COSVA 1 1/4" buc. 38
- Robinet cu 2 căi DN 25 buc. 6
- idem cu 3 căi DN 15 buc. 10
- idem reglare DN 25 buc. 95
- idem DN 50 buc. 79
- Robinet PVC cu tijă 3/4" buc. 9
- idem oval DN 150 STAS 1518/71 buc. 7
- Robinet cu membrană 1/4" buc. 89
- Robinet cu ac 1/2" buc. 10
- idem plat 2550 DN 150 buc. 7
- idem cu ventil V2A DN 25 buc. 13
- idem mufă V2A DN 50 buc. 21
- Ventil V2A DN 20 buc. 7
- idem V2A DN 16 cu mufă buc. 8
- Robinet cu sertar 4111 3/4" buc. 18
- idem de reținere 4005 1 1/2 buc. 10

CURBE DIN FONTĂ

- G 1 11/4 buc. 102
- G—1 1/2 buc. 86
- G—2 1/2" buc. 49
- G—3 3" buc. 8

- Cot LDE fontă 4" buc. 829
- Racord olandez GA 8 1/4" din alamă buc. 1507
- Niplu din fontă 3" buc. 16
- idem dublu 3/8" buc. 2787
- Piulițe LDE 1/5" din alamă buc. 3356
- Bucșe LDE 1/6" din alamă buc. 3200
- Sorb cu ventil 70 buc. 7

PIESE DE SCHIMB

RULMENȚI

CURELE TRAPEZOIDALE

- 17×11×750 buc. 30
- 13×8×1180 buc. 100
- 17×11×1103 buc. 58
- 13×8×2500 buc. 30
- 17×11×1743 buc. 26
- 17×11×2350 buc. 60
- 20×12,5×1800 buc. 60
- 20×12,5×2360 buc. 20
- 22×18×2000 buc. 20
- 22×14×2000 buc. 40
- 10×6×2800 buc. 70
- 13×8×2650 buc. 50
- 13×8×2800 buc. 40
- 13×8×3500 buc. 40
- 17×11×2600 buc. 30
- 17×11×2650 buc. 30
- 17×11×2800 buc. 60
- 17×11×2950 buc. 35
- 17×11×3000 buc. 50
- 17×11×5000 buc. 6
- 17×13×5000 buc. 10
- 22×14×2800 buc. 40
- 22×14×3000 buc. 10

OFERTE

- 22x14x3350 buc. 20
- 25x16x2800 buc. 30
- 32x19x3550 buc. 15
- 38x25x1000 buc. 102

RULMENȚI SERIA :

- 607 ZZ buc. 2000
- 623 buc. 5000
- 6014 buc. 50
- 6032 buc. 2
- 6038 buc. 2
- 6213 buc. 20
- 6228 buc. 5
- 6320 buc. 5
- 6410 buc. 50
- 1209 buc. 50
- 1204 K buc. 170
- 1304 buc. 100
- 1310 buc. 80
- 2206 buc. 60
- 2215 buc. 20
- 2215 K buc. 150
- 2305 buc. 800
- 7200 buc. 30
- 7200 Sp. buc. 20
- 7201 Sp. buc. 50
- 7205 buc. 19
- 7219 buc. 3
- 7320 buc. 10
- 3200 buc. 100
- 3303 buc. 60
- 3304 buc. 60
- 3306 buc. 40
- NU 213 buc. 32
- NU 226 buc. 2

- NU 326 buc. 3
- NU 1032 buc. 2
- NU 3009 K buc. 10
- RNA 4904 V buc. 50
- RNA 4905 V buc. 100
- RNA 4906 V buc. 700
- RNA 4907 V buc. 200
- NA 4912 V buc. 90
- NA 4913 V buc. 20
- NA 4928 V buc. 10
- NKI 6/16 buc. 200
- NKI 12/16 buc. 60
- NK 25/20 buc. 160
- NKI 25/20 buc. 40
- NKI 30/20 buc. 500
- NK 30/20 buc. 200
- NKI 50/25 buc. 40
- NKI 25/30 buc. 25
- NKI 35/30 buc. 18
- NKI 40/30 buc. 60
- HK 1522 buc. 96
- IR 17x20x30,5 buc. 100
- IR 35x40x20 buc. 140
- 21306 K buc. 17
- 21309 buc. 10
- 22213 K buc. 20
- 22214 K buc. 7
- 22226 buc. 6
- 22317 K buc. 100
- 22326 buc. 10
- 22328 buc. 4
- 30216 buc. 15
- 32218 buc. 20
- 32230 buc. 2
- 32307 buc. 30

- 51122 buc. 10
- 51124 buc. 10
- 51126 buc. 10
- 51136 buc. 2
- 51216 buc. 60
- 51236 buc. 4
- 51330 buc. 1130
- 51408 buc. 20
- 51410 buc. 15
- 51422 buc. 2
- 52209 buc. 60
- 52320 buc. 2
- NAK 11050 B6 buc. 76

LEGARE PENTRU RULMENȚI

- Pase 30 buc. 16
- RAE 30 buc. 26
- RAE 15 NPP buc. 28
- NKX 40+IR buc. 24
- NKX 40+R buc. 12
- NKX 40 Z buc. 150

BUCȘE

- H 204 buc. 20
- H 210 buc. 70
- H 212 buc. 40
- H 215 buc. 30
- H 217 buc. 20
- H 319 buc. 90
- H 313 buc. 40
- H 2313 buc. 20
- H 2315 buc. 7