

ORGANIZAREA ȘI CONTROLUL EXECUTĂRII BUGETULUI OPERAȚIONAL

FORMATION AND CONTROL OF OPERATING BUDGET

Maia BAJAN, dr., conf. univ.,

e-mail: bajan.maia@ase.md

Marina SÎRBU

e-mail: marina.syrbu@mail.ru

Academia de Studii Economice din Moldova

Abstract. *A carefully constructed budget allows a business to continually track where they are financially. Knowing where the budget stands opens up the ability to hire new staffers, invest in new product lines and set earning goals in line with the organizations' corporate financial objectives. This study examines the operating budget elaborated by a water supplier and sewerage service provider, which shows the company's projected revenue and associated expenses for an upcoming period.*

The research methodology related to the theoretical aspects of the topic was based on the dialectical method with its fundamental elements of knowledge, such as: induction and deduction, analysis and comparison, selection and grouping, by studying the publications of the local economists in conferences and scientific seminars and the textbooks of national and foreign teachers. The practical aspects of the study consisted in interviewing the persons responsible for the elaboration of the budgets, examining the relevant documentation and analyzing the normative-legal framework related to the public water supply and sewerage services.

Budgeting is a necessity for the analyzed entity, because the rates for the offered services are regulated by public structures and depend on the eligible planned expenses. Planning alone, however, is insufficient. Control is also necessary to ensure that plans actually are carried out. During the analysis of the elaboration and control stages of the operating budget within a municipal enterprise, we have identified some problems that the entity faces in, and, therefore, have found out some solutions to improve the organization of the budgeting process.

Keywords: planning, budgeting process, operating budget, control, deviations, responsibility center.

JEL classification: M41, H61

Introducere.

Bugetarea reprezintă unul dintre cele mai importante mecanisme ale managementului entității. Aceasta constituie o abordare de actualitate și de real interes, atât pentru conducere, cât și pentru investitori, furnizori, creditorii, precum și angajații entității, care le permite obținerea unor surse de informații ce țin de obiectivele întreprinderii privind activitatea în viitor. Economistul român I. Stancu afirmă că *bugetul* trasează traiectoriile pentru atingerea scopului propus, iar evenimentele ulterioare, dirijate pe aceste traiectorii, vor evolua mai mult sau mai puțin în acest sens, în funcție de realismul previziunii și de activitatea managerială de realizare a acestuia [1]. Într-adevăr, companiile de succes sunt preocupate de crearea și gestionarea eficientă a bugetelor, pregătirea și revizuirea planurilor de afaceri și monitorizarea regulată a situației financiare, metode care contribuie la creșterea performanței afacerii.

Scopul cercetării constă în examinarea procesului de elaborare și control al bugetului operațional, care oferă informații pentru utilizatori luând în considerare particularitățile entității alese în calitate de subiect al studiului.

Pentru atingerea scopului propus, au fost propuse următoarele obiective:

- identificarea rolului informației obținute în urma elaborării bugetului operațional;
- examinarea particularităților bugetare la entitatea prestatoare de servicii din domeniul gospodăriei comunale;

- analiza modalității de organizare a procesului de bugetare și de control cu determinarea avantajelor și dezavantajelor;
- formularea concluziilor și recomandărilor în vederea perfecționării procesului de elaborare a bugetelor și controlul executării acestora la entitatea - subiect al studiului.

Metodele de cercetare utilizate.

Metodologia de cercetare aferentă aspectelor teoretice ale lucrării s-a bazat pe metoda dialectică cu elementele sale fundamentale de cunoaștere: inducție și deducție, analiză și comparare, selectare și grupare. Suportul informațional al cercetării îl constituie publicațiile economiștilor autohtoni în cadrul simpozioanelor, conferințelor și seminarelor științifice, precum: Bajan M. [2], Mihailă A. [3], dar și lucrările metodice ale autorilor, precum Caraman S. și Cușmăunsă R. [4]; Razumovscaia E. [5]; Stancu I. [1].

Cercetarea aspectelor practice a constat în: interviuarea persoanelor responsabile de elaborarea și analiza bugetelor, examinarea documentației relevante, analiza cadrului normativ-legal aferent serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare etc.

Conținutul de bază.

Entitatea „Apă-Canal Chișinău” S.A. ocupă o poziție influentă în economia națională, fiind unicul furnizor al serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare în raza municipiului Chișinău.

Bugetarea la entitatea respectivă apare ca necesitate solicitată de către utilizatorii externi de informație, cum ar fi:

- Agenția Națională pentru Reglementare în Energetică a Republicii Moldova (ANRE), care cere o detaliere amplă a cheltuielilor după natură, stabilește exact care cheltuieli se admit a fi incluse în tariful serviciilor reglementare și monitorizează activitatea entității prin analiza indicatorilor atât cantitativi, cât și calitativi;
- Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare (BERD) și Banca Europeană de Investiții (BEI) în cadrul Programului de investiții prioritare. Debursarea investițiilor în cadrul acestui program are loc doar după îndeplinirea anumitor condiții, precum: reducerea numărului de angajați, încetarea activității de furnizare a energiei termice, implementarea unui sistem de management integrat, reabilitarea stațiilor de pompare și a rețelelor de apă etc.

Astfel, atingerea obiectivelor enumerate poate fi efectuată fără un plan bine determinat.

Bugetul nu are o oarecare formă reglementată sau stabilită pentru a fi respectată. Structura și conținutul acestuia depinde de interesele pe care le urmărește entitatea, specificul organizării activității, dar și de creativitatea persoanelor responsabile de întocmirea acestuia.

Cunoașterea detaliată a tuturor proceselor entității reprezintă, cu siguranță, cel mai important pas pentru întocmirea unui buget. În colectivul de elaborare al responsabililor bugetelor sunt incluse persoanele care cunosc specificul activității și acțiunile planurilor strategice de dezvoltare ale entității. Bugetarea este o tehnică de previziune care necesită implicarea personalului-cheie și o respectare strictă a termenelor de întocmire și prezentare către conducere, în caz contrar raportul dat devine inutil.

Etapele premergătoare elaborării bugetului la entitate pentru anul următor încep din toamnă, iar bugetul propriu-zis se aprobă abia după prezentarea situațiilor financiare pentru anul precedent de gestiune. Durata îndelungată a procedurii respective este cauzată de procesele tehnologice aferente activității complicate, dar și de existența unui număr extins de subdiviziuni, care prezintă planurile individuale, după ce are loc consolidarea acestora într-un buget general pe entitate. Un alt motiv este aprobarea și prezentarea situațiilor financiare destul de târziu, însă fără cunoașterea indicatorilor efectivi nu este posibilă o prognoză reală pentru anul următor.

În figura 1 sunt prezentați pașii procesului bugetării la entitate.

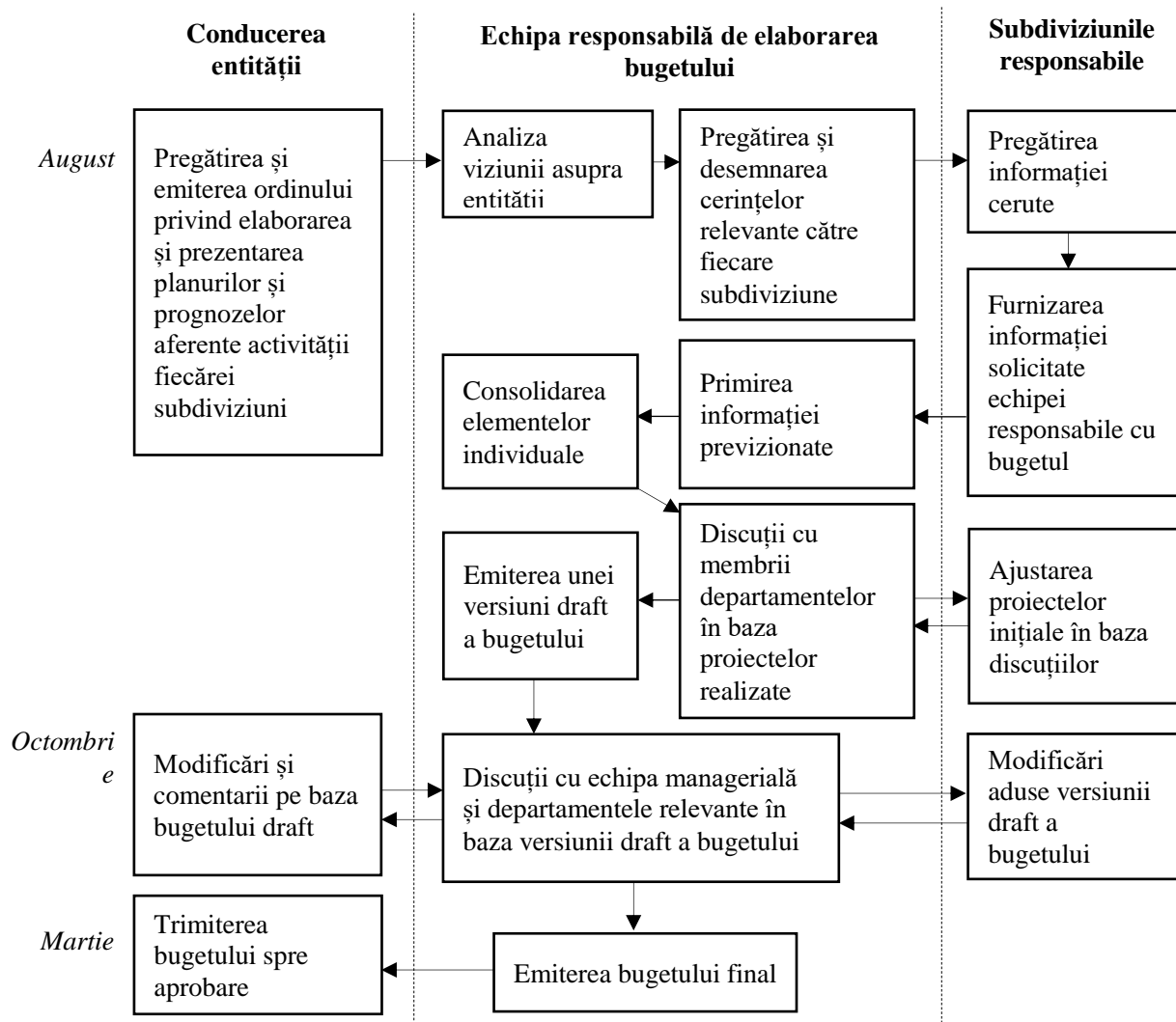


Figura 1. Pașii procesului bugetării la „Apă-Canal Chișinău” S.A.

Sursa: elaborată de autori în baza informațiilor oferite de „Apă-Canal Chișinău” S.A.

În literatura de specialitate se cunosc diverse modele de organizare a procesului bugetar:

1. managerii elaborează bugetele pornind de la planul strategic și le aduc la cunoștință responsabililor. Acest model este lipsit de comunicarea necesară pentru atingerea scopurilor, deoarece nici un manager nu cunoaște atât de amănunțit activitatea fiecărei subdiviziuni la fel ca și personalul compartimentului respectiv;
2. elaborarea bugetelor de către responsabili, care ulterior se aprobă de către manageri. Aici se oferă libertate compartimentelor, care în rezultat elaborează planuri pe termen scurt fără a ține cont de strategia entității în ansamblu;
3. managementul comunică responsabililor strategia urmărită de entitate, în baza căreia se întocmesc bugetele pe fiecare subdiviziune. Factorul important în atingerea rezultatului dorit este comunicarea între conducere și subdiviziuni [5, p.20].

Modelele menționate de organizare a procesului bugetar sunt prezentate în figura 2.

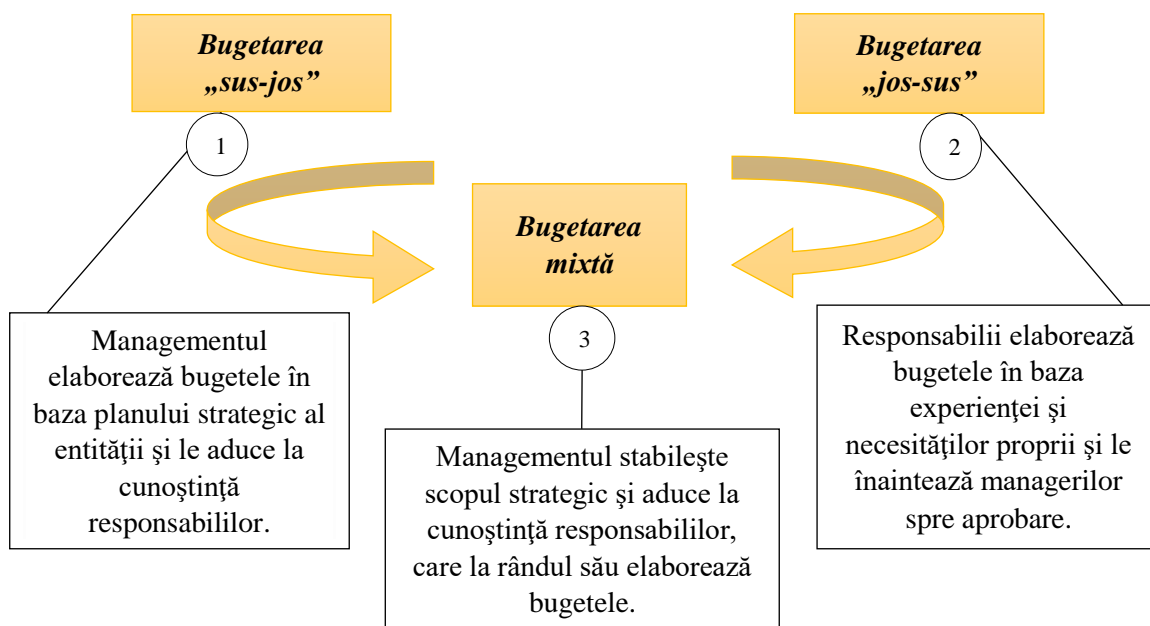


Figura 2. Modele de organizare a procesului bugetar

Sursa: elaborat de autori în baza [5, p.20]

Bugetarea mixtă este considerată cea mai rațională, deoarece conducerea entității cunoaște cerințele structurilor de stat în vederea stabilirii tarifelor pentru serviciile prestate, însă având în vedere că temelia oricărui buget începe cu indicatorii de producție cantitativi, comunicarea cu subdiviziunile care participă la prestarea serviciilor oferite este indispensabilă [6].

În vederea aprobării unor tarife juste pentru serviciile prestate, entitatea elaborează bugetul operațional cu implicarea practic a tuturor subdiviziunilor sale pentru atingerea unor indicatori cât mai aproape de realitate.

În acest scop sunt planificați următorii indicatori:

- **venitul din vânzări**, la baza căruia stau Planul de livrare a serviciilor de alimentare cu apă și prognoza volumelor de ape uzate evacuate, pompate și epurate, elaborate de către subdiviziunile Departamentului tehnic. Acesta prezintă informația aferentă volumului planificat de apă captată, consumul tehnologic, comercializarea, consumul propriu și pierderile tehnologice la rețele, precum și volumul de ape uzate pompate și epurate conform normativelor aprobate.
Veniturile din prestarea serviciilor menționate se calculează ca produsul dintre volumul prognozat cu tarifele maxime, conform prevederilor metodologiei tarifare aprobate de către ANRE, determinate conform relației: costurile planificate acceptate de către ANRE plus rentabilitatea în mărimea fondului de rulment.
- **creanțele comerciale la sfârșitul perioadei de gestiune** se estimează în baza ratei achitărilor pentru ultimii 3 ani.
- **provizioanele pentru creanțele compromise** sunt calculate după o analiză a creanțelor existente în funcție de termenul de neachitare.
- **costurile materiale** sunt planificate cu implicarea tuturor subdiviziunilor, care prezintă Departamentului achiziții Lista necesarului de achiziții. Acesta, la rândul său, analizează necesitatea bunurilor cerute, iar după aprobarea Listei, elaborează Planul de achiziții, care deja va include și prețurile prognozate în baza contractelor existente. Dacă pentru anumite bunuri comandate nu sunt încă stabilite relații cu furnizorii, Departamentul analizează economice

studiază prețurile de piață și le aplică un coeficient în mărimea ratei inflației prognozate de către Banca Națională a Moldovei.

- **costurile cu personalul** se planifică pornind de la analiza trendului modificării salariilor minime aprobate de Guvernul Republicii Moldova.

Pentru stabilirea *salariului minim mediu* aplicat la entitate este importantă cunoașterea lunii în care va avea loc majorarea salariului minim garantat, care se prognozează în baza analizei datelor efective din anul precedent. Astfel, salariul minim mediu anual aplicat la entitate se stabilește prin înmulțirea salariului minim aplicat la sfârșitul perioadei precedente cu numărul de luni până la majorare plus produsul dintre salariul majorat și lunile rămase până la sfârșitul anului.

Salariul mediu lunar prognozat se determină prin înmulțirea salariului minim mediu prognozat aplicat de entitate cu raportul dintre salariul mediu lunar din perioada precedentă și salariul minim aplicat de entitate la sfârșitul perioadei precedente.

Prognoza numărului mediu scriptic de angajați se stabilește conform indicatorilor impuși de finanțatorii granturilor: BERD, BEI. Aceștia stabilesc numărul total optim de salariați, din care numărul angajaților implicați în prestarea serviciilor de bază trebuie să fie de circa 2 angajați per 1000 locuitori și 50 angajați pentru 100 km rețele deservite, diferența revenind celorlalte categorii de personal.

Doar în urma acestor calcule preventive se pot determina cheltuielile prognozate de remunerare a muncii prin produsul numărului mediu scriptic de angajați cu salariul mediu înmulțit la 12 luni, după care se prognozează și cheltuielile aferente contribuțiilor de asigurări sociale și primelor de asigurare obligatorie de asistență medicală.

- **costurile cu energia electrică** se stabilesc în baza Planului de consum al energiei electrice totale și al consumului specific pe activitățile de alimentare cu apă, pomparea și epurarea apelor uzate, elaborat de către Departamentul energetic.
- **cheltuielile aferente taxei pentru apă** reprezintă un alt indicator esențial pentru entitate. Pentru prognoza acestuia sunt luate în calcul volumele planificate ale apei captate și livrate pe tipuri de consumatori, care se înmulțesc cu cota taxei pentru apă, ținând cont de înlesnirile fiscale aplicate pentru apa livrată populației.
- **cheltuielile privind TVA nedeductibilă** constituie o pondere semnificativă în structura cheltuielilor planificate din cauza livrărilor mixte: pentru populație și agenții economici. Din motivul imposibilității divizării procurărilor efectuate pentru livrări scutite de TVA și cele impozabile, entitatea aplică prorata la toate livrările. În această situație sunt utilizate următoarele planuri complementare: Prognoza veniturilor din vânzări pe clienți (agenți economici/populația), Planul de achiziții și Planul de investiții, ținând cont de rata inflației prognozată.
- **alte cheltuieli** ce se includ în bugetul operațional se estimează în baza analizei trendului pentru anii precedenți, luând în considerare obiectivele conducerii enunțate în procesul pregătirii bugetului-draft.

Bugetul operațional pentru anul 2020 elaborat la „Apă-Canal Chișinău” S.A. este prezentat în tabelul 1.

Tabelul 1. Bugetul operațional al „Apă-Canal Chișinău” S.A. pentru anul 2020

<i>Indicatori</i>	Relația de calcul	2017	2018	2019	2020
		Actual	Actual	Actual	Plan
1 Rezultatul din activitatea operațională	2 / 13	1.11	1.13	1.09	1.24
2 Încasări din vânzări	3 - 4 - 5 - 7	546.3	586.8	588.2	673.2

3	Total venituri		561.3	595.6	613.5	703.3
4	minus creanțe comerciale la sfârșitul perioadei de gestiune		(296.6)	(293.1)	(318.4)	(333.5)
5	plus creanțe comerciale la începutul perioadei de gestiune		284.6	296.6	293.1	318.4
6	minus majorarea provizioanelor pentru creanțe compromise	- (10 + 12)	(3.1)	(13.9)	-	(15.1)
7	plus micșorarea provizioanelor pentru creanțe compromise	11	-	1.6	0.0	-
8	Provizioane aferente creanțelor compromise la înc. perioadei		98.2	225.5	223.9	223.9
9	Provizioane aferente creanțelor compromise la sf. perioadei		225.5	223.9	223.9	238.9
10	Majorarea provizioanelor pentru creanțele compromise	9 - 8	127.3	-	-	15.1
11	Micșorarea provizioanelor pentru creanțele compromise	8 - 9	-	1.6	0.0	-
12	Casarea creanțelor compromise		3.1	13.9	-	-
13	Cheltuieli operaționale		492.2	519.9	540.7	544.9
14	Cheltuieli care stau la baza calculării tarifelor		478.3	512.1	529.1	530.8
15	Costuri materiale		46.8	48.9	44.1	40.6
16	Costuri cu personalul		189.4	233.2	263.1	274.1
17	Cheltuieli de mentenanță		34.2	29.8	34.7	36.1
18	Cheltuieli de distribuire		8.8	9.8	9.7	3.6
19	Cheltuieli administrative		5.1	5.5	7.2	7.6
20	Costuri cu energia electrică		156.1	147.9	135.2	132.1
21	Taxa pentru apă		10.4	9.2	9.1	9.0
22	TVA nedeductibilă		25.1	25.3	23.6	25.2
23	Alte impozite și taxe		2.5	2.6	2.5	2.6
24	Alte cheltuieli		0.0	0.2	0.2	0.2

Sursa: elaborat de autori în baza informațiilor oferite de „Apă-Canal Chișinău” S.A.

În scopul ajustării bugetului operațional, dar și a celorlalte planuri complementare, entitatea le divizează pe trimestre și luni, iar odată cu primirea datelor efective din contabilitate, efectuează corectările necesare pentru trimestrul viitor. Tabelul 2 ilustrează graficul efectuării ajustărilor la entitate.

Tabelul 2. Graficul efectuării ajustării bugetului la „Apă-Canal Chișinău” S.A.

Perioada	Primul ciclu bugetar (6 luni)						Al doilea ciclu bugetar		
	I trimestru			II trimestru			III trimestru		
Luna	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Corectarea	■								
		■							
			■						
				■					
					■				
						■			

Sursa: elaborat de autori

Este firesc ca un buget să nu corespundă exact cu datele efective, indiferent cât de bine ar fi gândit. Controlul executării bugetului este un factor important în minimizarea abaterilor de la indicatorii planificați [7, 8]. Lipsa acestuia creează dificultăți sau chiar imposibilitatea constatării cauzelor reale ale devierilor de la plan.

Vom analiza cazul în care la bugetarea achizițiilor lipsește controlul asupra necesității propriuzise a achizițiilor planificate. Spre exemplu, la stabilirea necesarului de achiziții de către

compartimente nu se verifică necesitatea acestora și posibilitatea reducerii. Totodată, unele compartimente comandă bunuri necesare pentru procesul de producție, care se achiziționează fără a ține cont de faptul că alte subdiviziuni dețin în stoc astfel de materiale și nu sunt utilizate.

Prin urmare, entitatea dispune de un stoc voluminos de bunuri materiale cu mișcare lentă. În acest sens ar fi fost oportună asigurarea monitorizării consumului materialelor și serviciilor achiziționate, dar și a stocurilor atât pe fiecare subdiviziune, cât și pe entitate în general. Persoanele vinovate de acumularea stocurilor neutilizate ar trebui să explice motivele pentru care bunurile comandate nu au fost utilizate, dar și să aducă propuneri ce țin de căile de înlăturare ale acestui neajuns [9]. De asemenea, este necesară și implicarea Departamentului achiziții, pentru a verifica existența bunului necesar pentru o subdiviziune la un alt compartiment înainte de a lua decizia de procurare.

O importanță majoră o are și controlul strict asupra încasării creanțelor[10]. Odată ce entitatea efectuează o analiză detaliată a creanțelor pe tipuri de clienți, termenul de neachitare și valoarea acestora, ar fi relevantă divizarea pe centre de responsabilitate, care ar controla clienții problematici și ar întreprinde măsuri pentru încasarea creanțelor.

Este important ca abaterile de la plan să fie neesențiale, deoarece cazul contrar comunică despre problemele existente ce țin de planificare sau însăși de activitatea desfășurată.

Concluzii. În urma studiului efectuat au fost dezvăluite momentele cheie ale organizării procesului de bugetare la entitatea analizată. Este necesar de menționat că compania efectuează o analiză simplă a abaterilor, orientată spre corectarea planurilor viitoare, însă ar fi oportună o abordare mai detaliată care va servi bază pentru deciziile manageriale ulterioare. În timp ce nimeni nu poartă responsabilitate pentru abaterile constatate, însăși procesul de planificare își pierde esența și nu duce la optimizare.

Dacă problema constă doar în erorile departamentului analize economice, bazate pe estimări necorespunzătoare, va avea loc doar corectarea bugetului, însă dacă se depistează nereguli în procesul de activitate al subdiviziunilor, ar trebui să fie atribuite persoane responsabile pentru abaterile constatate care vor explica cauzele, dar și vor propune acțiuni de înlăturare a diferențelor apărute.

În acest sens se consideră oportună elaborarea unui Regulament intern prin ce va descrie procedura de întocmire a unui raport de activitate anual al fiecărei subdiviziuni, care, în baza datelor efective, va compara activitatea sa cu ceea ce a fost planificat și va comenta abaterile înregistrate.

Pentru asigurarea depistării și corectării abaterilor în raport cu indicatorii planificați, se propun următoarele obiecte de control:

- aferente procesului de producție: normativele de timp, nivelul pierderilor tehnologice, capacitatea de funcționare a utilajelor;
- în domeniul finanțelor: cash-flow-ul, soldul numerarului;
- resurse umane: nivelul salariilor în dependență de postul ocupat, analiza concediilor de boală, controlul strict asupra securității și sănătății în muncă;
- marketing: contractele cu clienții, volumul vânzărilor, creanțele cu termen de achitare expirat, reclamații;
- achiziții: contractele cu furnizorii, analiza stocurilor.

Entitatea se confruntă și cu unele probleme ce țin de însăși organizarea procesului de bugetare, pentru care se propun soluțiile exemplificate în tabelul 3.

Tabelul 3. Probleme și soluții privind organizarea bugetării la „Apă-Canal Chișinău” S.A.

Problema	Soluția
<i>Durată îndelungată a procesului elaborării bugetelor</i>	Reducerea intervalului de timp necesar pentru elaborarea bugetelor prin descrierea explicită a fiecărei etape de bugetare într-un regulament intern

<i>Lipsa unui sistem integrat de raportare și documentare</i>	Descrierea detaliată a fiecărui proces la entitate pentru elaborarea ulterioară a documentației unice pentru aceleași tipuri de procese
<i>Sistematizarea manuală a bugetelor</i>	Automatizarea procesului de conciliere a bugetelor distincte
<i>Neconcordanța planului operațional cu cel strategic</i>	Implicarea tuturor managerilor în procesul de aprobare a bugetelor operaționale

Sursa: elaborat de autori

Generalizând, menționăm faptul că pentru atingerea scopurilor propuse, entitățile bine administrate își planifică activitățile economice și resursele alocate. Procesul de planificare presupune următoarele avantaje pentru activitatea entității:

- evaluarea eficienței acțiunilor întreprinse prin prisma veniturilor/cheltuielilor asupra cărora se deține controlul;
- luarea unor decizii optime privind activitatea în viitor în urma comparării indicatorilor planificați cu cei efectivi;
- administrarea cheltuielilor prin alocarea corectă a resurselor;
- existența unui canal de comunicare între manageri și subdiviziuni, care își îndreaptă eforturile spre atingerea obiectivelor.

Referințe bibliografice

1. STANCU I. Gestiunea financiară a agenților economici. București: Ed. Economică, 1994. 366 p.
2. BAJAN M. Controlul de gestiune – interfață dintre controlul strategic și controlul operațional. Chișinău: Conferință științifico-practică națională „Oportunități de dezvoltare a contabilității, auditului și finanțelor aliniate noilor reglementări contabile”, UCCM, 2015. pp. 40-43. <http://www.uccm.md/ro/images/stories/2015/manif-stiinte/19-10-2015/CONFERINTA-TUHARI-2.pdf>
3. MIHAILA A. Exigențe privind implementarea și dezvoltarea bugetării bazate pe performanță în cadrul întreprinderilor. Chișinău: Revista Economică nr.4 (110) 2019. p. 108-118. https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/108-118_4.pdf
4. CARAMAN S., CUȘMĂUNȘĂ R. Contabilitatea managerială. Note de curs. Chișinău: Editura ASEM, 2015. 188 p.
5. РАЗУМОВСКАЯ Е. А. Финансовое планирование и прогнозирование. Учебное пособие. Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2017. 284 с. http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/54466/1/978-5-7996-2242-8_2017.pdf
6. MIHAILA S. Budget–controlling instrument for enhancing performance of the entity. Management of innovative development the economic entities, 2018, Vol. 127.
7. MACIUCA G., SOCOLIUC M., The reform of the Romanian budget system-A new step. Economics, Management and Financial Markets, 2014, Vol. 9, Issue 4, p.184.
8. ZLATI M. L., GROSU V., COSMULESE C.G., An econometric model for the Romanian country risk assessment budget execution and performance indicators, Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management, 33th IBIMA International Conference, Granada, Spain 10-11 April, 2019, pp. 2788-2798.
9. MIHALCIUC C.C., GROSU V., MUSTEAȚĂ A., Decisional Model Under Uncertainty Conditions. The USV Annals of Economics and Public Administration, 2018, Vol. 18, No. 1 (27), pp. 120-127.
10. BOSTAN I., GROSU V., Contribution of balance scorecard model in efficiency of managerial control. Romanian Journal of Economic Forecasting, 2011, Vol. 14, Issue 3, pp. 178-199.