

BUGETAREA - INSTRUMENT DE PREVIZIUNE ȘI CONTROL A PERFORMANȚEI FINANCIARE A ENTITĂȚII

BUDGETING - INSTRUMENT FOR PREVISION AND CONTROL OF THE ENTITY'S FINANCIAL PERFORMANCE

Autor: MĂDĂLINA CHISTOL, ORCID: 0009-0008-5419-9998

e-mail: chistol.madalina@ase.md

Conducător științific: GALINA BĂDICU, ORCID: 0000-0002-9429-3654

e-mail: badicu.galina@ase.md

Academia de Studii Economice a Moldovei

Abstract. *In the conditions of the market economy, the profitable entity is the one that registers constant income from its activity. This objective can also be achieved on a sustainable basis through budgeting, which establishes norms, rules and principles to be achieved, having the role of orienting the entity towards performance. In the present research, we proposed to make a theoretical analysis of the notion of budget and budgeting in order to ascertain the relevance of the forecast in obtaining the financial performance of the entity, revealing the tasks, stages and principles of budgeting, as well as the role of budgetary control. In the elaboration of this article, an analysis of specialized literature, of various local and foreign researches was carried out, and the methods of induction, deduction and descriptive research applied facilitated a more detailed description of the essential characteristics of budgeting.*

Keywords: *budgeting, budget forecast, financial goals, financial performance, budgetary control*

JEL: M41

Introducere

Administrarea eficientă a costurilor, veniturilor, cheltuielilor și rezultatelor pe centre de responsabilitate este fezabilă grație sistemului de bugetare al entității. În calitate de mecanism de gestiune, bugetarea asigură delegarea responsabilităților managerilor și controlul realizării indicatorilor financiari la diferite niveluri de responsabilitate ale entității [12, p. 163]. Drept urmare, bugetarea reprezintă veriga fundamentală între managementul strategic și cel operațional al tuturor operațiunilor de afaceri, coordonând procesele economice ale unei entități și, ca urmare, creșterea performanței financiare. Oricât ar fi de perfectă strategia entității, în decursul desfășurării activității sale, este necesar un control al previziunilor în vederea depistării cauzelor, care conduc la apariția unor abateri, stabilirea responsabilităților și specificarea unor măsuri corective pentru acestea [5, p. 89]. Performanța financiară poate fi atinsă prin îndeplinirea obiectivelor strategice ale entităților, care sunt stabilite în corelație cu anumiți factori, precum: rentabilitatea fiecărui produs adusă entității, previziunile bugetare, precum și cele specifice, domeniul de activitate al entității [1]. Semnificația performanței provine din limba engleză: „to perform“ și „performance“ și, în linii mari, reprezintă nivelul de realizare a obiectivelor, care înseamnă succes, competitivitate, reușită, acțiune, efort continuu, fiind optimizarea prezentului și proiecția viitorului [7, p. 80]. Într-o altă abordare, performanța reprezintă „o stare de competitivitate a entității, atinsă printr-un nivel de eficacitate și eficiență, care îi asigură o prezență durabilă pe piață” [15, p. 256].

Actualitatea investigații derivă din necesitatea bugetării diferitelor structuri care alcătuiesc sistemul financiar și economic al entității. Procesul corect de ordonare a acțiunilor viitoare permite entității să urmărească capacitatea sa financiară, să atragă noi angajați, să investească în noi linii de produse și să stabilească incontestabil nivelul veniturilor în concordanță cu obiectivele financiare ale entității, iar acest fapt determină relevanța temei de cercetare alese.

Scopul cercetării constă în investigarea conceptului de „bugetare”, „buget” și rolul acestora în cadrul entității, stabilirea obiectivelor și strategiei principale de manifestare a bugetării privind performanța financiară a entității. Pentru realizarea acestui scop, au fost stabilite următoarele *obiective*:

- sistematizarea și analiza teoretică a conținutului economic al noțiunilor de „bugetare”, „buget”, „previziune bugetară” și „performanță financiară”;
- specificarea sarcinilor și etapelor bugetării;
- identificarea principiilor bugetării;
- elucidarea relevanței bugetelor;
- sintetizarea avantajelor bugetării;
- formularea concluziilor aferente.

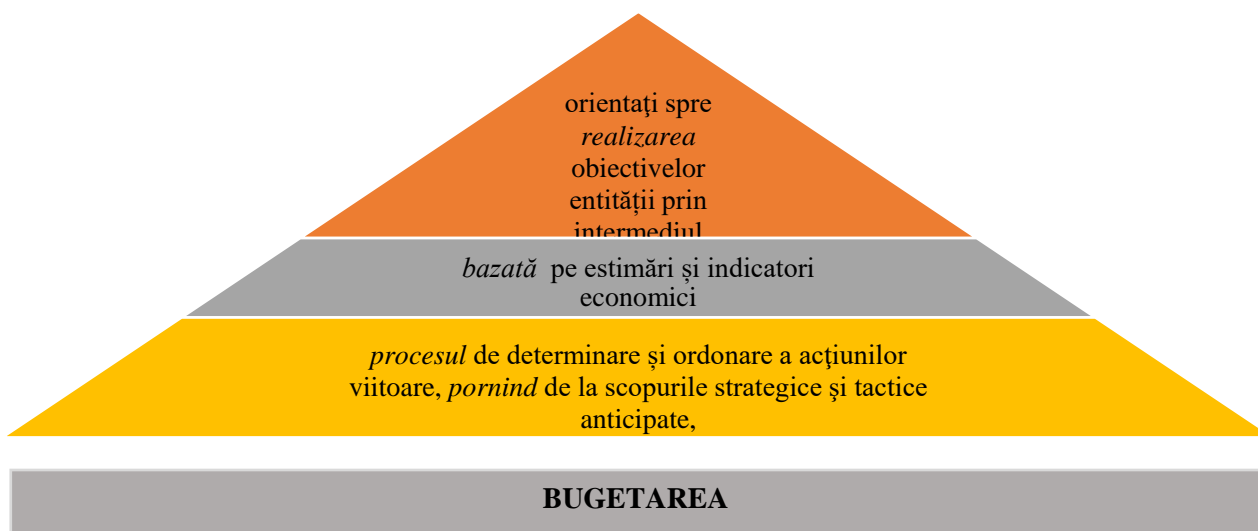
Metodologia cercetării

Cu ajutorul metodelor de analiză, sinteză, precum și prin aplicarea elementelor de comparație și deducție a fost posibilă accentuarea principalelor particularități ale bugetării. Ca urmare a acestei cercetări, au fost puse în evidență relevanța, actualitatea, principiile, etapele și pașii bugetării. Investigațiile au fost efectuate în baza surselor bibliografice de specialitate, precum și diverselor articole științifice în raport cu tematica abordată.

Rezultate și discuții

Orice entitate poate să-și monitorizeze performanța financiară viitoare prin intermediul procesului de bugetare. Bugetarea se realizează în scopul previziunii, care asigură realizarea obiectivelor strategice ale entității, managerii având posibilitatea de a lua decizii pertinente cu referire la nivelul bugetării vânzărilor și profitului așteptat, lansarea de noi produse și/sau servicii, respectiv necesarul de resurse. O creștere a eficienței activității entității, reală și de lungă durată, datorită utilizării și creării avantajelor concurențiale, este posibilă doar în condițiile în care activitatea curentă a entității este previzionată și controlată, reieșind din scopurile strategice și a sarcinilor tactice puse pentru realizarea acestora, care devin indicatori concreți ai bugetelor.

În literatura de specialitate există o serie de surse, în care cercetătorii expun diferite aspecte ale bugetării: instrument de bază în gestiunea entității [Bădicu&Mihaila, 2022], delegarea responsabilităților către manageri [Mihaila, 2019], un mod important de comunicare a politicii și a obiectivelor [Șontea&Bugaian, 2014], instrument de previzionare și dimensionare a costurilor [Bajan, 2011], sistem de planificare și dezvoltare a strategiilor entității [Шим, 2007], proces de elaborare a bugetelor consolidate și particulare [Аньпин, 2007], proces de determinare a acțiunilor [Ionașcu, 2006]. Diversitatea abordărilor aferentă bugetării se datorează necesității de dezvoltare a acestei categorii, ajustându-se la exigențele actuale, precum și faptului că această noțiune este utilizată de specialiști din diverse domenii, în diferite țări. Nu există o singură opinie și în ceea ce privește formularea obiectivelor și scopurilor, puse la baza bugetării la nivelul unei entități. Analiza surselor de literatură și a abordărilor cercetătorilor ne-a permis să deducem semnificația bugetării, figura 1.



Sursa: elaborat de autori

Scopul bugetării constă în asigurarea activității entității cu resursele necesare, atât din punct de vedere al volumului, cât și din punct de vedere al structurii, planificând operațiile, coordonând tipurile de activități, stimulând managerii, verificând activitățile curente și evaluând realizările previzionate [4, p. 232-233]. În acest context, pentru a atinge acest obiectiv primordial, rezultă și sarcinile bugetării care ar trebui realizate:

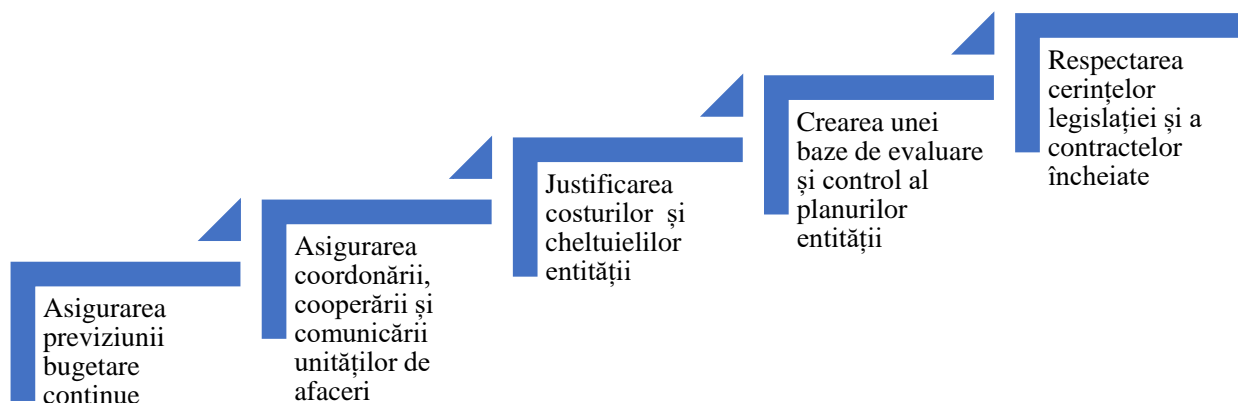


Figura 2. Sarcinile bugetării

Sursa: elaborat de autori

Astfel, bugetarea eficientă oferă informații privind necesitățile lunare de numerar, de materii prime și materiale, perioadele de vârf ale cererii de forță de muncă și programarea în timp a cheltuielilor de personal etc. La sfârșitul unei perioade, bugetele contribuie la determinarea punctelor forte și slabe ale entității, prin compararea rezultatelor efective ale activității operaționale cu sumele prevăzute în bugete. Aceste comparații îi ajută pe manageri să identifice motivele realizării sau nerealizării estimărilor privind profitul entității.

Unii specialiști consideră că bugetarea are un rol stimulator în rândul managerilor de la toate nivelurile ierarhice, atunci când aceștia iau parte atât la elaborarea bugetelor, cât și la evaluarea execuției și activității centrului de responsabilitate. Astfel, se creează o disciplină la nivelul întregii entități, care implică antrenarea personalului entității în realizarea obiectivelor strategice ale acesteia. Analiza surselor de literatură ne-a permis să deducem etapele bugetării, figura 2.

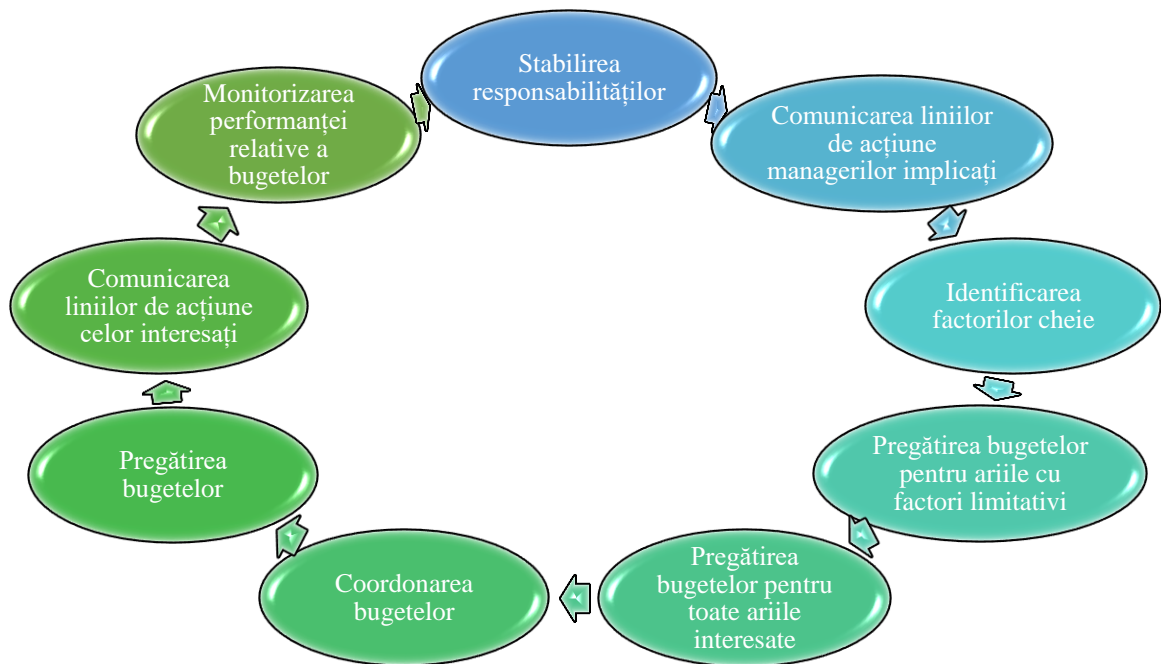


Figura 3. Etapele bugetării

Sursa: elaborat de autori după [2]

În acest context, menționăm că realizarea cu succes a etapelor bugetării va favoriza îndeplinirea principalelor obiective ale entității, precum: veniturile din perioada curentă au fost suficiente pentru acoperirea cheltuielilor din aceeași perioadă, iar resursele au fost obținute și utilizate eficient în conformitate cu bugetul adoptat de entitate;

În vederea stabilirii proporțiilor în activitatea operațională, în strategia și politica financiară a entității, în scopul realizării rentabilității, echilibrului financiar și prevenirii riscului de faliment cu influențe pozitive asupra derulării procesului de producție și a fenomenelor economico-financiare, un rol important în cadrul entității îl are previziunea financiară. Previziunea financiară este practica de proiectare a impactului cantitativ al tendințelor și schimbărilor dintr-un mediu de operare asupra operațiunilor viitoare. Prin urmare, este o parte integrantă a tuturor eforturilor de planificare în cadrul entității. În opinia noastră, procesul de previziune va argumenta exploatarea eficientă și maximă a resurselor disponibile, ținând cont de cadrul normativ și legislativ în vigoare ce reglementează procesul de desfășurare a afacerii. Prognoza financiară este importantă din mai multe motive:

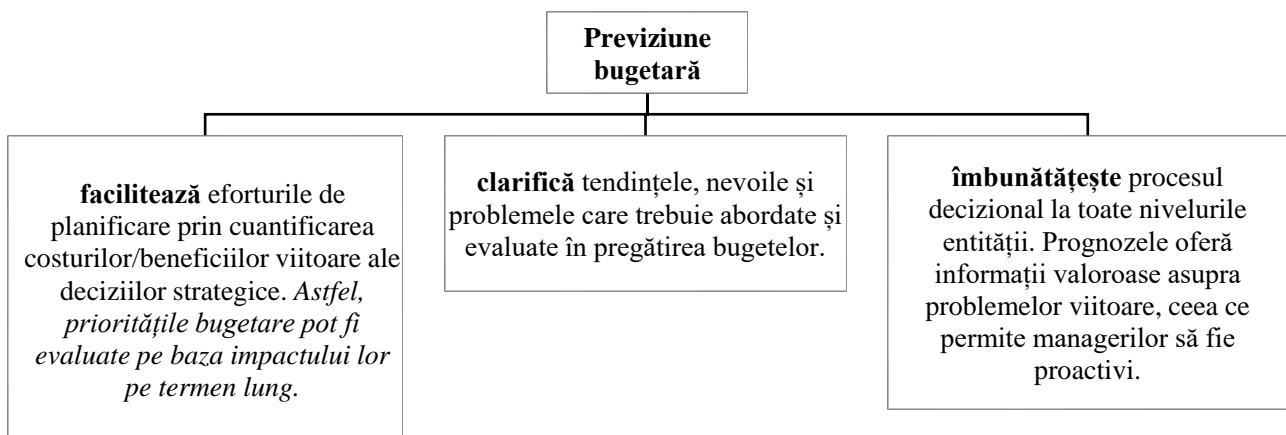


Figura 4. Semnificația previziunii financiare

Sursa: elaborat de autori

La etapa de previziune se determină volumul investiției și al necesităților de resurse curente pentru lansarea și derularea afacerii, totodată identificându-se constrângerile care pot afecta în viitor succesul afacerii. În acest context, menționăm că previziunea financiară este cea mai importantă ca componentă a dezvoltării bugetului, deoarece stabilește liniile directe de referință și creează baza pentru ipotezele utilizate în pregătirea bugetelor. În plus, previziunea oferă o analiză a impactului fiscal care poate fi integrată în procesul de elaborare a bugetului. Astfel, deciziile bugetare curente pot fi evaluate pentru rezultatele durabile. Drept urmare, deducem că prin bugetare se permite coordonarea diverselor tipuri de activități ale tuturor structurilor entității, întrucât efectele bugetului asupra unei structuri funcționează în corelație cu bugetele celorlalte.

Întrucât bugetarea, ca proces, se finalizează cu elaborarea bugetului, este necesar, în primul rând, de a examina definiția acestuia, deoarece, în literatura de specialitate, ea diferă în funcție de obiectivele întreprinzătorului și de faptul că se folosește de specialiști din diverse domenii.

Astfel, în teoria și practica economică, bugetul a apărut ca un instrument de previzionare a veniturilor și de micșorare a cheltuielilor, fiind văzut ca un plan de acțiune prin care se realizează coordonarea nivelurilor de responsabilitate, pe activități, centre, secții, departamente din cadrul unei entități. Menționăm că procesul de elaborare a bugetelor necesită cunoașterea modelelor și instrumentelor de management financiar, precum: metodele de evaluare a costurilor; conceptul marjei de contribuție; modelul corelațional cost-volum-profit; pragul de rentabilitate etc. Aceste tehnici, împreună cu conceptele de repartizare și acumulare a costurilor etc., oferă baza pentru bugetul general al entității. Dicționarul explicativ al limbii române definește bugetul „ca un plan în care se prevăd veniturile și cheltuielile probabile ale unui stat, ale unei întreprinderi, instituții, pe o perioadă de timp determinată” [10].

Analiza surselor de literatură ne-a permis să constatăm că conceptul de buget a căpătat pe parcursul timpului o mulțime de abordări date de către oamenii de știință economică.

Tabelul 1. Conceptul de „buget” în viziunea cercetătorilor

Definirea	Autorii, anul
„...documentul financiar elaborat până la momentul realizării acțiunilor previzionate, exprimând monetar planurile de activitate și de dezvoltare ale entității, care coordonează și prezintă proiectele managerilor în cifre”	Bădicu, G.&Mihaila, S. 2022, [12]
„...o totalitate de acțiuni și procese exprimate valoric și cantitativ, ce urmează a fi executate în perioadele previzionale, prin care se determină responsabilitățile și necesitatea de resurse în vederea realizării scopurilor strategice și obținerea performanțelor”	Țurcanu, V.& Mihaila, S. 2015, [19]
„...o premisă a planificării, orientată spre o gestiune previzională profitabilă”	Tabara, N., 2009, [18]
„...instrument managerial care garantează în formulă financiară, mărimea veniturilor și a cheltuielilor”	Briciu, S., 2006, [6]
„...o previziune cifrată a obiectivelor și/sau mijloacelor pentru realizarea lor...”	Caraiani, C.&Dumitrana, M. (coordonatori), 2005, [8]
„...expresia cantitativă a unui plan de acțiune propus de conducere pentru o perioadă specifică și un sprijin în coordonarea acțiunilor necesare pentru a implementa acest plan”	Hansen, S.,C.& Vander Steder, W., A., 2004, [11]
„...o schemă conform căreia se vor săvârși obiectivele entității”	Ionașcu, I.&Filip, A.&Stere, M., 2001, [13]
„...structura cheltuielilor și veniturilor la nivelul unei entități care prin menținerea acestora în balanță vor conduce la creșterea eficacității”	Oprea, C. (coord.), 2001, [16]

Sursa: elaborat de autori în baza surselor indicate

Din informația generalizată, observăm că prin toate aceste abordări ale bugetului, se delimitează și principalele caracteristici ale acestuia, prin faptul că se poziționează ca un instrument managerial, care asigură dimensionarea obiectivelor entității, scopul principal al bugetului fiind evaluarea eficienței prin compararea rezultatelor cu nivelul bugetat al acestora și orientarea spre o gestiune profitabilă. Astfel, managerii își pot da seama dacă cursul acțiunilor este unul potrivit. În mod cert, relația dintre misiunea, obiectivele strategice, planurile strategice și bugete este că sarcina, odată stabilită, este posibil să dureze un timp destul de lung, obiectivele fiind, de asemenea, stabilite pe termen lung. În acest context, seria de planuri strategice identifică modul în care fiecare obiectiv este urmărit și bugetele execută aceste planuri strategice.

Totodată, menționăm că un rol major în procesul de bugetare îl joacă contabilitatea, prin furnizarea de informații relevante pentru manageri și contribuind la luarea deciziilor, ca parte a echipei de management [5, p.10-16]. De fapt, pregătirea bugetului nu este doar un act prin care se determină alocarea fondurilor, dar face parte și dintr-un ciclu continuu de planificare și evaluare pentru atingerea scopurilor și obiectivelor declarate ale entității.

Analiza surselor de literatură ne-a permis să constatăm că de regulă, bugetele sunt utile în următoarele arii de interes:

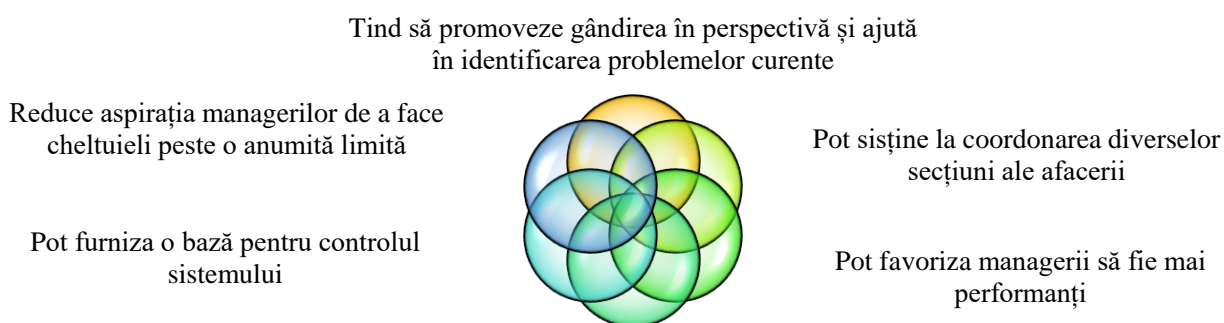


Figura 5. Relevanța bugetelor

Sursa: elaborat de autori

Mulți specialiști din domeniu sunt de părere că cele mai bune decizii sunt luate pe baza unei analize retroactive a activității entității, iar cele mai adecvate previziuni strategice sunt elaborate în urma analizei și evaluării performanțelor înregistrate în perioadele anterioare [9].

Pentru a facilita efectuarea unei previziuni eficiente a costurilor, cheltuielilor, veniturilor, rezultatelor financiare, un alt aspect important al bugetării îl constituie execuția și controlul bugetelor.

Controlul bugetar este utilizat pentru a evalua activitățile întreprinse în vederea atingerii obiectivelor entităților, ajutând managerii să identifice problemele care au apărut în timpul operațiunilor anterioare, de asemenea, în luarea acelor decizii despre cum, unde și când ar trebui să se desfășoare activități într-o entitate. Elementul de bază al sistemului de control bugetar îl constituie abaterile dintre valorile efective și cele previzionate. Etapele controlului abaterilor, sunt: stabilirea și evaluarea abaterilor - analiza cauzelor abaterilor - luarea deciziilor de remediere [12, p. 199-200].

Pornind de la specificul proceselor organizatoric și tehnologic la entități, este necesar ca bugetarea și controlul executării bugetelor să fie organizate atât pe tipuri de activități (vânzări, aprovizionare, producere etc.), cât și pe centre de responsabilitate, iar informațiile trebuie să fie pe cât posibil, exacte și relevante pentru utilizatori, prezentate într-o ordine logică.

În contextul controlului bugetar, noțiunea de „performanță” reflectă gradul de realizare a obiectivelor bugetate de către responsabilii de bugete, urmărirea performanței unei componente structurale ale

entității, realizându-se în funcție de nivel de responsabilitate al acesteia. Măsurarea performanței cuprinde monitorizarea executării, cât și măsurarea pe baza rezultatelor, care presupune acumularea regulată a informațiilor asupra rezultatelor efective. O sinteză a principiilor care stau la baza eficienței bugetării, este prezentată în figura următoare:

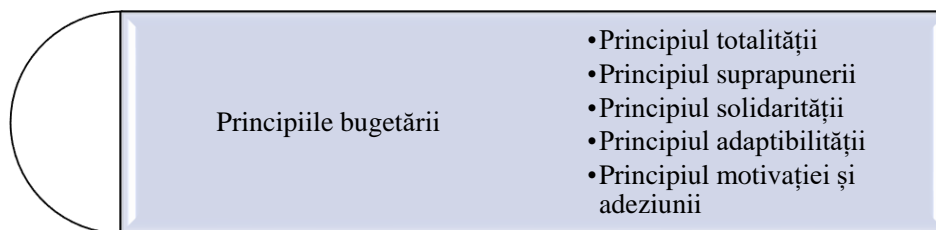


Figura 6. Principiile bugetării

Sursa: elaborat de autori după [12, p. 166]

Generalizând, menționăm că bugetarea eficientă impune o bună gestionare, care semnifică faptul că trebuie respectate anumite reguli: participanții trebuie să aplice o abordare realistă, să respecte termenele-limită stabilite și să utilizeze procedee flexibile pentru aplicarea prevederilor bugetare și prezintă anumite avantaje:

✓ contribuie la elaborarea și implementarea planurilor strategice și la motivarea angajaților. Strategia precizează modul în care entitatea își combină propriile capacități cu oportunitățile de pe piață pentru a-și atinge obiectivele. Incapacitatea de a atinge nivelurile prevăzute de buget este percepută ca un eșec. Din aceste motive, mulți manageri preferă să stabilească obiective înalte, dar realizabile, pentru subordonații lor. Pe măsură ce se apropie de un obiectiv, ei depun un efort mai mare pentru a-l atinge.

✓ oferă un cadru de referință pentru evaluarea performanțelor. Bugetele permit depășirea unor neajunsuri ce țin de utilizarea rezultatelor trecute pentru a analiza rezultatele actuale: rezultatele din trecut includ nereușitele și performanțele anterioare; în viitor, condițiile prevăzute pot să difere de cele din trecut.

✓ promovează coordonarea și comunicarea între subdiviziunile entității. Coordonarea îi obligă pe manageri să analizeze relațiile dintre funcții specifice sau departamente, la nivelul entității, în cel mai eficient mod posibil, pentru a permite entității să-și atingă obiectivele. Comunicarea presupune asigurarea înțelegerii și acceptării acestor obiective de către toți angajații entității [5, p. 91].

Concluzii

Concluzionând, menționăm că bugetarea este importantă pentru succesul activității entității, deoarece supune managementul să analizeze activitatea viitoare și să previzioneze obiectivele și evenimentele atât pe termen scurt, cât și pe termen lung, colunrând întreaga echipă managerială. Iar bugetul, capătă un rol important în procesul de previzionare a obiectivelor strategice ale entității prin informația pe care o furnizează, iar prin intermediul său, managerii au posibilitatea de a compara rezultatele obținute, cu cele previzionate, analizând cauzele abaterilor și comportamentul tuturor componentelor din cadrul entității, putând lua ulterior măsurile corective și decizii în timp util, ceea ce sporește reacția de răspuns a entității la modificările ce apar în mediul de afaceri. Aceste aspecte dovedesc rolul, importanța și utilitatea bugetării asupra realizării obiectivelor strategice și asupra performanței entității, anticipându-se astfel relația care se distinge între strategie, control bugetar prin sistemul de bugete și performanță.

Deși bugetarea este utilizată pe scară largă în afaceri, orice manager al unei entități ar trebui să aprecieze și unele limitări importante și puncte slabe, precum: posibilitatea inadapării la un mediu dinamic și în schimbare, negocierile, corectările și actualizările frecvente, promovarea politicilor neloiale printre manageri etc.

Referințe bibliografice

1. Anthony, R.N., Govindarajan, V. (2007) Management Control System, International Edition, 12th Edition, BostonMcGraw-Hill Irwin, 784 p. ISBN: 978-0-073-10089-0.
2. Atrill, Peter Eddie McLaney (2014) Management Accounting for Decision Makers, Prentice Hall, 536 p. ISBN: 978-0-273-72362-2.
3. Bajan, M. (2011) Bugetarea – instrument de previzionare și dimensionare a consumurilor. Studia Universitatis, nr.2(42), 140-146.
4. Bădicu, G., Mihaila, S., Avornic, A. (2015) Contabilitatea managerială. Chișinău: Învățătorul modern, 300 p. ISBN: 978-9975-75-988-5.
5. BĂDICU, G.; MIHAILA, S. Contabilitatea de gestiune avansată. 2020, 224 p. ISBN: 978-9975-3038-8-0.
6. Briciu, S., (2006) Contabilitatea Manageriala: aspecte teoretice si practice. București: Economica, 440 p. ISBN 978-973-709-257-1.
7. Bucur, V., Bădicu, G. (2015) Contabilitatea rezultatelor financiare și performanța entităților de telecomunicații. Chișinău: ASEM, 304 p. ISBN: 978-9975-75-765-2.
8. Caraiani, C., Dumitrana, M. (2005). Contabilitatea de gestiune&Control de gestiune. București: InfoMega, 464 p. ISBN: 973-7853-05-9.
9. Davila, A. Foster, G. Jia, N. (2014) The Valuation of Management Control Systems in Start-Up Companies: International Field-Based Evidence, European Accounting Review. 50 pages.
10. Dicționarul explicativ al limbii române, disponibil la <https://dexonline.ro/definitie/buget>
11. Hansen, S.,C., Van der Steder, W., A., (2004) Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis, Original Research Article Management Accounting Research, Volume 15, Issue 4, pages 415-439.
12. Hlaciuc, E., Mihaila, S., Bădicu, G. (2022) Contabilitatea managerială aprofundată. Suceava: Editura Universității „Stefan cel Mare”. 250 p. ISBN: 978-973-666-704-6.
13. Ionașcu, I., Filip, A., Stere, M. (2006) Control de gestiune. București: Economică, 271 p.
14. Mihaila A. (2019) Unele aspecte privind conceptele de bugetare și performanță în cadrul sistemului de management financiar. Studia Universitatis, nr.7(127), 107-112.
15. Niculescu M., Lavalette G. (2007) Strategii de creștere economică. București: Editura Economica, 350 p.
16. Oprea, C. (coord.) (2002) Contabilitatea de gestiune, București: Tribuna Economică, 404 p. ISBN: 9739348912.
17. Șonțea, D., Bugaian L. (2014) Eficientizarea procesului de bugetare la întreprinderea CS „Moldova Zahăr” SRL. Disponibil la: http://www.repository.utm.md/bitstream/handle/5014/2761/Conf_UTM_2014_Vol_III_pg3_43_346.pdf?sequence=1&isAllowed=y
18. Tabara, N. (2009). Contabilitate și control de gestiune, Iași: Tipo Moldova, 324 p.
19. Țurcanu, V., Mihaila, S. (2015) Contabilitate de gestiune&Control de gestiune. Chișinău: ASEM, 230 p. ISBN: 978-9975-75-740-9.
20. Аныпин, В., Царьков, И., Яковлева, А. (2005) Бюджетирование в компании: Современные технологии постановки и развития: Учебное пособие. Москва: Дело, 238 с. ISBN: 5-7749-0405-9.
21. Шим, Д. К. (2007) Основы бюджетирования и больше. Справочник по составлению бюджетов. Москва: Вершина, 368 с. ISBN: 978-5-9626-0325-4.