

## BUGETAREA – INSTRUMENT DE PREVIZIONARE ȘI DIMENSIONARE A CONSUMURILOR

**Maia BAJAN**

*Academia de Studii Economice a Moldovei*

Le budget est à la fois un document à portée économique (sur base de prévisions, il permet de vérifier que les recettes permettront de couvrir les dépenses) mais également politique. En effet, ce document peut s'entendre comme la traduction, en termes financiers, des priorités de développement et de gestion de l'entreprise.

Practica bugetării și a controlului bugetar s-a dezvoltat atât în entități, cât și în colectivitățile locale și în celulele familiale.

Apariția și dezvoltarea acestei practici în organizații s-a realizat din două motive:

- 1) în țările Europei, primele entități adoptau aceeași logică gestionară ca și cea a colectivităților locale și a statului, conform căreia procesul bugetar reprezintă un mijloc de raționalizare a consumurilor și/sau cheltuielilor;
- 2) în Statele Unite, bugetul are la bază o logică de tip contractual și se încadrează în tehnicile de control de gestiune.

Gestiunea bugetară, ca tehnică de management, se sprijină pe previziunile profitului elaborate în funcție de condițiile interne și externe ale entității. Gestiunea bugetară nu este legată doar de contabilitate, ea fiind o adevărată tehnică de administrare a entității, o filosofie a conducerii firmelor și presupune realizarea a trei etape: *previziunea, bugetarea și controlul*.

Bugetele constituie o premisă a planificării orientate spre o gestiune previzională prestabilă, ca document de previzionare apriori derulării activității. Ele se întocmesc anual și stabilesc repartizarea resurselor și responsabilităților pe fiecare departament din cadrul entității.

Bugetele au fost constituite pentru a ajuta la gestionarea diferitelor funcții ale entității în termeni financiari și umani, servind la gestionarea structurii prin animarea și responsabilizarea salariaților. Aceste funcții au fost rafinate și extinse de-a lungul timpului în practica afacerilor.

În viziunea unor economiști, *bugetul* poate fi definit ca:

- o previziune cifrată a obiectivelor și/sau mijloacelor pentru realizarea lor, luându-se în considerație toate funcțiile și departamentele entității [4];
- un document financiar elaborat până la momentul efectuării acțiunilor previzibile sau un plan financiar de acțiuni [1, p.32];
- un plan al operațiunilor viitoare exprimate în etaloane cantitative și valorice [5];
- un instrument de armonizare și eficientizare a relației dintre venituri și cheltuieli în cadrul unei entități [7, p.105].

Din cele expuse mai sus, putem defini *bugetul* ca o expresie contabilă și financiară a planurilor de acțiune reținute spre a fi aplicate, pentru care obiectivele vizate și mijloacele disponibile pe termen scurt (în general un an) converg spre realizarea planurilor operaționale.

Fiecare entitate, în funcție de structura sa și gradul de centralizare, își va stabili modul de elaborare și negociere a bugetelor.

În procesul de elaborare a bugetelor, entitățile producătoare de mobilă vor lua în considerație următoarele obiective:

**Tabelul 1**

### Obiectivele bugetării la entitățile producătoare de mobilă

<i>Obiectivele bugetării</i>	<i>Caracteristica obiectivelor</i>
<i>Planificarea operațiunilor și stabilirea obiectivelor strategice ale entității</i>	Luarea deciziilor de bază privind bugetarea constituie o parte integrantă a procesului de planificare, deoarece conducătorii trebuie să întocmească bugete detaliate în vederea atingerii obiectivelor stabilite. Întocmirea bugetelor garantează că managerii vor planifica operațiunile viitoare și vor enumera măsurile care sunt necesare a fi luate pentru

	schimbările ulterioare. Acest proces stimulează conducătorii să prevadă problemele până la momentul apariției lor și prin măsuri oportune să excludă posibilitatea luării unor decizii pripite, imediate în cazul apariției unor situații imprevizibile [4].
<i>Coordonarea diverselor centre de responsabilitate</i>	Fiecare subdiviziune a entității depinde și influențează asupra activității altor centre de responsabilitate. În unele cazuri, interesele unui manager pot contrazice interesele altor manageri și, de aceea, cu ajutorul bugetului, acțiunile diferitelor subdiviziuni ale entității pot fi coordonate și unificate. Un buget întocmit calitativ va ajuta la coordonarea diferitelor tipuri de activități ale entității și este orientat spre asigurarea unei activități comune a tuturor centrelor de responsabilitate și atingerea scopului unic al entității. Bugetul aprobat reprezintă cel mai important instrument pentru prezentarea informației cantitative în aceste planuri cu restricțiile existente [2].
<i>Stimularea conducătorilor în vederea atingerii scopurilor centrelor de responsabilitate</i>	Un aspect important al bugetării constă în solicitarea de la manageri a unei fundamentări cantitative a planurilor acestora, care vor da posibilitate să sesizeze consumurile legate de îndeplinirea lor. În procesul întocmirii bugetului conducătorul are posibilitatea să compare consumurile și avantajele deciziilor alternative, să determine cea mai eficientă metodă de utilizare a resurselor [2].
<i>Controlul activității curente</i>	Un buget pregătit minuțios constituie un standard optim, cu care se compară rezultatele efective, oferind posibilitatea de a determina domeniile cărora trebuie să li se acorde atenție mai mare și să întreprindă acțiunile necesare [4].
<i>Evaluarea îndeplinirii planurilor de către centrele de responsabilitate</i>	Datorită faptului că bugetele reflectă operațiunile viitoare ale entității, pe măsura efectuării lor acestea devin o bază pentru evaluarea activității subdiviziunilor și conducătorilor acestora. Activitatea managerilor se apreciază în baza rapoartelor privind executarea bugetului. Compararea datelor efective și bugetare pe o perioadă constituie factorul principal al aprecierii activității desfășurate de fiecare centru de responsabilitate și de conducătorul acestuia [1].
<i>Instruirea managerilor entității</i>	Bugetul servește drept mijloc de instruire a managerilor, iar întocmirea acestuia contribuie la studierea minuțioasă de către managerii centrelor de responsabilitate a relațiilor reciproce dintre subdiviziunile entității [1, p.33].

Planificarea impune conducerii entităților producătoare de mobilă și unele constrângeri ce trebuie depășite printr-un efort continuu de actualizare a prevederilor bugetare. În loc de a servi drept ghid, bugetele pot deveni și o frână în eforturile de adaptare la condiții noi, diminuând flexibilitatea entității. Acest pericol este cu atât mai real cu cât bugetele sunt mai detaliate și, de aceea, bugetele trebuie să descrie liniile generale ale evoluției, să asigure o marjă de manevră în interiorul prevederilor proprii și posibilitatea de a fi revăzute.

Un sistem de bugete este un mod de gestiune previzională, care cuprinde planuri și procese de control bugetar. Un bun sistem de bugete are ca obiectiv obținerea de informații relevante în scopul cunoașterii planificării și înțelegerii evenimentelor importante care se petrec și afectează entitatea.

Coerența sistemului bugetar se asigură prin respectarea unor principii de elaborare și funcționare a acestuia, prin:

1) *principiul integralității sistemului bugetar*, presupune ca bugetarea să ia în calcul toate aspectele activității entității. În baza acestora se precizează misiunile tuturor segmentelor organizaționale, se creează un echilibru între ele și se coordonează în așa fel, încât conducerea generală să obțină informații de la fiecare segment în parte;

2) *principiul supremației sistemului bugetar și al sistemului ierarhic* al entității. Conform acestei convenții, delimitarea diferitelor bugete se face în funcție de repartizarea autorității între diferiții decidenți. Altfel spus, sistemul bugetar se construiește pe organigrama și funcțiile definite în cadrul entității, precizând obiectivele și/sau mijloacele fiecărui centru de responsabilitate. În consecință, fiecare buget trebuie să includă doar elementele controlabile prin deciziile responsabilului aceluși buget. Delimitarea bugetelor pe baza acestui principiu permite evaluarea și controlul performanțelor fiecărui responsabil din cadrul unei entități;

3) *principiul înscrierii sistemului bugetar în cadrul politicii generale* a entității: sistemul bugetar, care este o proiecție a obiectivelor pe termen scurt, nu trebuie să contravină obiectivelor pe termen lung ale entității, indiferent dacă sunt sau nu formalizate;

4) *principiul menținerii solidarității* între departamente și al concordanței cu politica generală a entității. Identificarea clară a responsabilităților nu trebuie să altereze spiritul de echipă și solidaritatea interdepartamentală necesară. Pentru a funcționa această solidaritate, responsabilitatea pentru anumite obiective,

cum sunt respectarea termenelor de livrare, calitatea produselor vândute, ameliorarea continuă a fabricației etc., va fi partajată între toți cei implicați, indiferent de structura funcțională în care sunt plasați, asigurându-se astfel un echilibru între gestiunea ierarhică și solidaritatea orizontală din cadrul unei entități;

5) *principiul cuplării cu politica de personal* pentru a determina o motivație personalului, în conformitate cu obiectivele strategice urmărite. Politica de personal trebuie să fie conformă cu logica bugetară, deoarece reușita sau eșecul activității bugetare depinde, în mare parte, de modul cum sunt abordate aspectele umane în construirea și executarea bugetelor. Identificarea responsabilului de buget și a personalului corespunzător este foarte importantă pentru eficiența sistemului bugetar. Un responsabil de buget trebuie să asigure comunicarea cu diferite niveluri decizionale și să coordoneze realizarea obiectivelor bugetare. Elaborarea bugetelor trebuie făcută cu implicarea personalului responsabil de prevederile bugetare, prin aplicarea tehnicilor de bugetare participativă. Succesul gestiunii bugetare depinde și de motivația personalului;

6) *principiul actualizării previziunilor* tinde ca bugetele să poată fi actualizate în condițiile în care apar noi informații sau factori conjuncturali. Bugetele trebuie privite ca instrumente orientative pentru acțiunile managerilor. Un buget trebuie actualizat atunci când circumstanțele avute la elaborarea lui s-au modificat semnificativ. Actualizarea unui buget este subordonată de gradul de incertitudine a mediului aferent. În cazul entităților cu o structură organizatorică descentralizată, ideea revizuirii unor bugete aflate în curs de executare este mai puțin agreată, deoarece bugetele corespund unor planuri de acțiune aprobate de conducere și, în același timp, sunt angajamente ale responsabililor de a realiza anumite obiective. În schimb, dacă bugetele sunt actualizate ca urmare a modificării uneia sau mai multor variabile exogene (modificarea legislației fiscale sau a celei care reglementează domeniul de activitate), revizuirea bugetelor se face automat, fără „renegocierea” obiectivelor și a mijloacelor pentru realizarea lor.

Plasând sistemul de bugete în cadrul unei strategii pe termen mediu și lung, se impune formarea unui sistem bugetar cu următoarele funcții:

- mobilizarea entității asupra unei strategii bine formulate și politice de urmat;
- angajarea responsabililor într-un ansamblu de acțiuni coerente care să ducă la atingerea obiectivelor strategice;
- planificarea mai bună a alocării resurselor necesare;
- determinarea obiectivelor de performanță de atins;
- trasarea unui cadru de ansamblu în care entitatea să se înscrie și să-l urmeze.

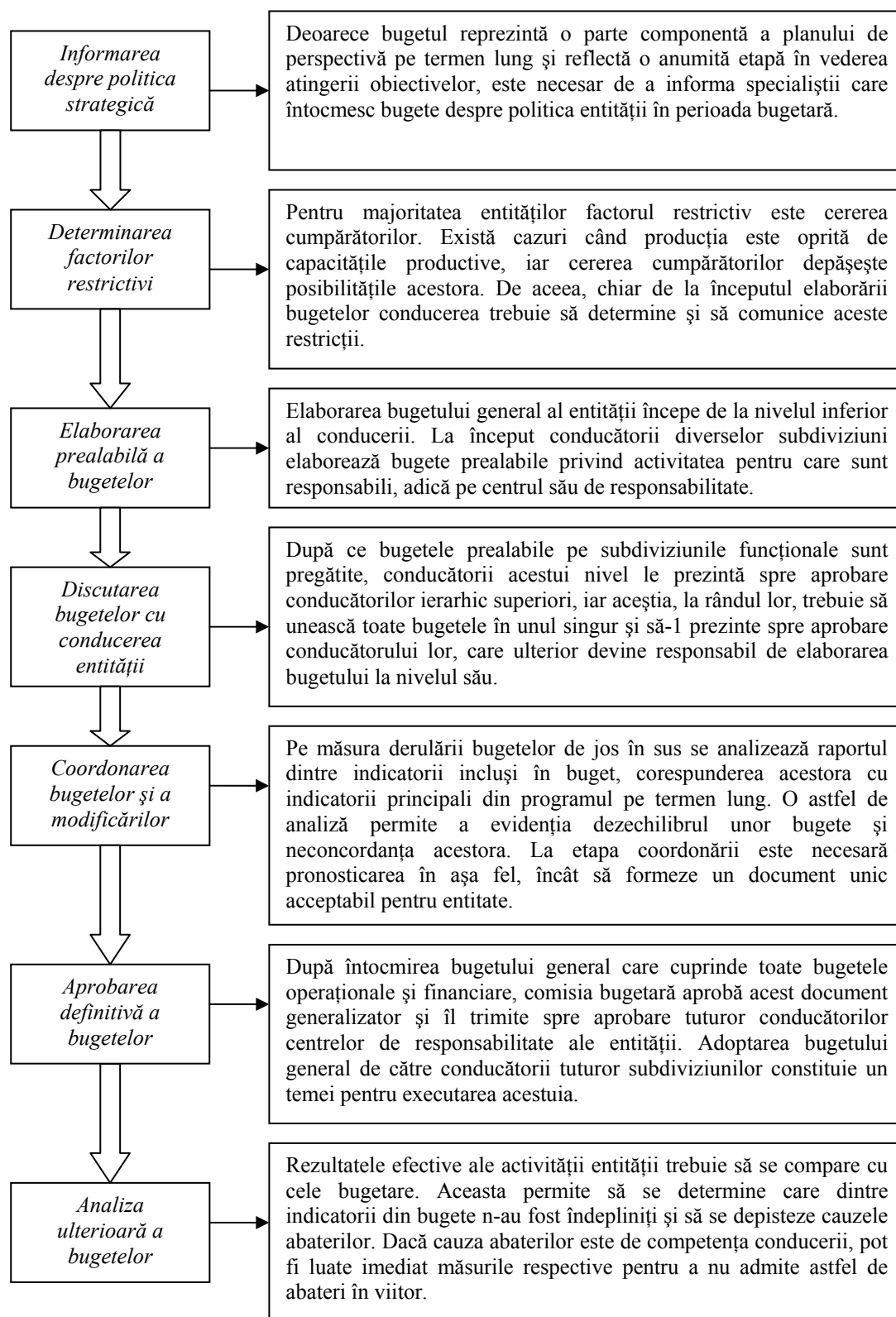
Consolidând la intervale regulate de timp ansamblul informațiilor de gestiune, sistemul bugetar permite realizarea echilibrelor de termeni financiari, de resurse umane și de capacitate de producție în interiorul entității.

Ținând cont de obiectivele prezentate, este important de reținut funcționarea în paralel și simultan a proceselor de planificare și control. Punerea în aplicare a treptelor sistemului bugetar și îndeplinirea funcțiilor de mai sus se concretizează într-un sistem unitar alături de instrumentele de planificare: planificarea procesului managerial de stabilire și menținere a unei relații viabile între obiectivele, pregătirea angajaților și resursele unei organizații, pe de o parte, și conjunctura pieței, pe de altă parte. Obiectivul planificării strategice constă în permanenta adoptare a activităților și produselor firmei, în scopul dezvoltării ei.

Pentru coordonarea lucrărilor privind întocmirea bugetelor la entitățile producătoare de mobilă, considerăm necesară crearea unei comisii sau să fie împuternicite câteva persoane care să participe la elaborarea bugetelor, ținând seama de următoarele cerințe:

- a) să lucreze în armonie și să adopte o viziune practică prin evaluarea reală a veniturilor și utilizarea capacităților productive;
- b) la stabilirea obiectivelor și la formularea strategiei necesare atingerii obiectivelor să participe toate persoanele interesate;
- c) resursele limitate să fie distribuite în funcție de necesități;
- d) să stabilească un program de elaborare a bugetelor, astfel încât la începutul perioadei următoare bugetul să poată fi pus în aplicare;
- e) să stabilească angajaților responsabilitățile privind executarea fiecărui buget;
- f) să urmărească periodic modul de executare a bugetelor, prin elaborarea dărilor de seamă, în care să se facă declarații asupra realizării bugetului [2, p.107].

Pentru elaborarea bugetelor la entitățile producătoare de mobilă este utilă respectarea următorilor pași recomandați de economiștii autohtoni și de cei străini, care sunt redați în Schema 1 [1,2,4,5]:



**Schema 1:** Pașii necesari pentru elaborarea bugetului.

Luând în considerație particularitățile entităților producătoare de mobilă, unul dintre principalele elemente ale contabilității de gestiune este evaluarea eficacității centrelor de responsabilitate. Pentru rezolvarea acestei probleme, este necesar de a elabora bugete pe fiecare centru de responsabilitate, care să conțină atât date planificate sau previzionate, cât și date factice ale acestor subdiviziuni.

Pentru centrul de responsabilitate „*Producerea*” considerăm că este necesar a elabora un buget flexibil. Bugetul flexibil este un buget care pune în legătură consumurile unui centru cu variabilele care sunt legate de aceste consumuri. El permite calcularea unui cost care ar trebui să rezulte dacă planificarea inițială ar fi respectată, ceea ce ar permite compararea datelor reale cu cele previzionale. Variabila utilizată este volumul de produse fabricate sau vândute. Bugetul flexibil se elaborează nu doar pentru un anumit nivel de activitate a entităților producătoare de mobilă, ci pentru un anumit interval de timp, deoarece o planificare exactă a volumului de producere, fie lunară sau anuală, nu este posibilă.

La elaborarea unui buget flexibil, managerul trebuie să parcurgă următorii pași:

- identificarea intervalului reprezentativ, în interiorul căruia se presupune că activitatea va varia în cursul perioadei;
- studierea comportamentului consumurilor pentru intervalul relevant considerat (separarea consumurilor în fixe, variabile);
- identificarea formulei corespunzătoare comportamentului identificat al consumurilor variabile și stabilirea volumului consumurilor fixe;
- utilizarea valorilor de mai sus pentru întocmirea bugetului flexibil, prin luarea în considerație a mai multor valori din interiorul intervalului relevant [8, p.103].

În baza pașilor expuși, bugetul flexibil în industria mobilieră oferă mai multe alternative de constatare a volumului de vânzări și, totodată, determină nivelul consumurilor aferente acestora.

Volumul vânzărilor la entitățile producătoare de mobilă trebuie să fie exprimat nu în numărul comenzilor primite lunar, deoarece acest indicator nu reflectă volumul efectiv de producție, ci în cantitatea materiei prime consumate (de obicei, cantitatea de materie primă (lemn) în  $m^2$ ) atribuite comenzilor primite-îndeplinite sau prestabilite.

În baza datelor anilor precedenți, prezentate în rapoartele privind dinamica consumurilor directe de producție, la diferite niveluri de producere comportamentul consumurilor directe asupra volumului de producere se prezintă în mod diferit, formând, astfel, bugetul flexibil al consumurilor directe de producție.

Bugetul flexibil al consumurilor directe pentru centrul de responsabilitate „*Activitatea de bază*” la entitățile producătoare de mobilă, pe o perioadă de o lună, cu un volum de producere de  $180 m^2$ ,  $200 m^2$  și  $220 m^2$ , este redat în Tabelul 2.



Elaborarea și administrarea corectă a procesului de bugetare în industria producătoare de mobilă prezintă unele avantaje, iar tehnica de întocmire a bugetelor are și unele dezavantaje (Tab.3).

Tabelul 3

**Avantajele și dezavantajele procesului de bugetare la entitățile producătoare de mobilă**

<i>Avantajele procesului bugetar</i>	<i>Dezavantajele procesului bugetar</i>
- impune folosirea planificării în conducerea afacerilor;	- abaterile apar frecvent din cauza modificării situației, a prognozelor sau a slabei performanțe manageriale;
- stabilește parametrii pe care firma trebuie să-i realizeze pentru atingerea obiectivelor stabilite;	- bugetele se elaborează în conformitate cu structurile existente ale entității, care pot fi neadecvate pentru situația curentă;
- reduce timpul de organizare, atenția fiind concentrată asupra aspectelor de interes maxim;	- existența unor programe bine documentate duce la lipsa de flexibilitate și la adaptarea la noile schimbări.
- obligă responsabilii centrelor de responsabilitate să prevadă consecințele deciziilor luate, astfel constituind un instrument de referință în luarea deciziilor;	
- este un mijloc important de comunicare și coordonare;	
- asigură un control mai eficient prin supravegherea și raportarea regulată și sistematică a activităților.	

În concluzie, putem afirma că crearea unui sistem bugetar eficient reprezintă cheia unei activități economice profitabile, prin care poate fi găsit drumul corect spre realizarea obiectivului propus și pot fi depistate la timp eventualele abateri. Acest demers este susținut de sistemul informațional contabil de gestiune care facilitează, prin informațiile furnizate, luarea deciziilor pentru o conducere eficientă a activităților consumatoare de resurse și producătoare de rezultate.

**Referințe:**

1. Nedeița A. și al. Contabilitatea managerială: Ghid practico-didactic. - Chișinău: ACAP, 2000.
2. Chadwick L. Contabilitatea de gestiune. - București: Teora, 1999.
3. Голов С. Ф. Управленческий учёт. - Киев: Скарби, 1998.
4. Caraiani C., Dumitrana M. Contabilitate de gestiune & Control de gestiune. - București: InfoMega, 2005.
5. Шеремет А. Д. и Управленческий учёт. - Москва: ИДФБКПРЕССБ, 1999.
6. Anderson H., Needles B., Cadwell J. Principiile de bază ale contabilității. Ediția a V-a. - București, ARC, 2000.
7. Călin O. și al. Contabilitatea de gestiune. - București: Tribuna Economică, 2000.
8. Kotler P. Managementul marketingului / Traducere. - București: Teora, 1997.

Prezentat la 01.12.2010