

# NECESITATEA ȘI ASPECTELE ESENȚIALE ALE CONTROLULUI ȘI MANAGEMENT BUGETAR ÎN ÎNTREPRINDERE

Bogdan CORLIUGA

Universitatea Tehnică a Moldovei

**Abstract:** *Articolul descrie aspectele cheie ale bugetării într-o întreprindere modernă, legăturile dintre planificarea, bugetarea și prognozarea, pozițiile conceptuale de bază ale managementului financiar și control bugetar.*

**Cuvinte-cheie:** *Bugetarea, planificarea, prognozarea, obiectivele organizației, managementului bugetar.*

Bugetarea are un rol vital în procesul de planificare și management. Planificarea este o baza care ajută managementul companiei să dezvolte un plan de acțiune pentru a evalua veniturile și cheltuielile viitoare pentru a anticipa viitoarele evenimente pentru a reduce incertitudinea cu privire la viitor și pentru a crește șansele de realizarea scopurilor și obiectivelor organizației

Managementul bugetar (controlling) este procesul de folosire a feedback-ului pe baza datelor reale și a rezultatelor. Controlerul (Controller eng.) compararea rezultatelor efective, cu planurile, măsurarea abaterilor de la planuri, ia măsuri corective pentru a aduce toate activitățile viitoare în conformitate cu planul (bugetul).

Dacă abaterea conduce la faptul că executarea planului (bugetul) este nerealistă sau incorectă, planul (bugetul) poate și ar trebui fi revizuit și actualizat. Astfel, procesul de planificare și gestionare ajută managerii să planifice utilizarea resurselor, inclusiv a persoanelor, pentru a atinge obiective și obiective specifice pentru a controla utilizarea resurselor pentru a obține rezultatele.

Bugetul este un obiectiv specific, o alternativă la atingerea obiectivelor, consecințele unei alternative, rezultatele efective ale punerii în aplicare a deciziilor de gestionare, abateri de la rezultatele planificate. Acesta poate fi, de asemenea, definit ca un proces decizional prin care întreprinderea evaluează adecvarea aflului și a fluxului de active.

În plus, planurile, cum s-a subliniat mai sus, definesc scopurile și acțiunile necesare pentru a le atinge. Bugetul reprezintă apoi o expresie calitativă a acestor planuri, definită în indicatori naturali și/sau financiari. Un buget este un plan care definește modul în care resursele vor fi achiziționate și utilizate într-o anumită perioadă bugetară. Astfel, procesul de bugetare este o metodă de a traduce obiectivele și strategiile companiei în termenii acțiunilor operaționale și sarcinilor.

Conceptul de Bugetarea orientata strategic se bazează pe raportul balansare echilibrat – MTP (BSC – Balancedscorecard), dezvoltat de R. Kaplan și D. Norton. În conformitate cu planul strategic de dezvoltare, compania dezvoltă hărți strategice care reflectă obiectivele sale în patru previziuni: "finanțe", "clienți", "proces de afaceri", "personal". Pentru fiecare proiecție, principalii factori de succes și indicatorii lor sunt identificați – KPI-uri – key performance indicator). În proiecția financiară, strategia companiei fie o strategie de creștere a veniturilor, fie o strategie de reducere a costurilor. Indicatorii cheie de performanță sunt indicatori precum cota de piață, profitabilitatea afacerii, fluxul de numerar liber etc. realizarea acestor indicatori caracterizează succesul implementării strategiei companiei. Pentru calcularea indicatorilor bugetari de tip KPIs-volumul vânzărilor, costurile directe și aeriene ale articolelor, etc. indicatorii bugetari ai subdiviziunilor fac parte integrantă din bugetul companiei. Performanța indicatorilor bugetari ar trebui să se reflecte în sistemul de motivare, care este legătura dintre obiectivele companiei și obiectivele personalului. În procesul de realizare a obiectivelor stabilite posibile abateri de la ruta specificată, astfel încât la fiecare "rândul său", compania are de a calcula diferite opțiuni pentru acțiunile lor suplimentare. Instrumentul pentru astfel de calcule este Bugetarea.

Pozițiile conceptuale de bază ale managementului financiar și control bugetar sunt dezvoltate, în primul rând, în scrierile experților străini, ar fi: R. Brealy, Y. Brighem, JI. Genski, S. Myers, Joyle G. Siegel, D. Han, J. Corn, Jay K. Shim.

În același timp, specificul managementului și managementului bugetar la întreprinderile de producție multi-avansata nu este acordat suficientă atenție; Modelele de planificare financiară propuse în teorie sunt de natură generală și nu iau în considerare industria specificul întreprinderilor; nu există recomandări fundamentate științific pentru organizarea planificării financiare în întreprinderi. În final trebuie să fie alocate probleme de teorie și practică a formularului de bugetare probleme complexe, și, astfel, obiectivele și obiectivele de cercetare disertație.

William R. Lalli în 2012 în cartea sa «Handbook of budgeting» deja alocă separat procesul de planificare strategică în diferite stadii ale dezvoltării companiei și se concentrează pe capitalizare: "pentru a înțelege pe deplin și evaluarea relației funcționale dintre planificare și bugetare, este important să înțelegeți obiectivele strategice de planificare. În stadiul de formare a companiilor planurile de afaceri sunt de obicei considerate ca instrumente de marketing în procesul de formare de capital. Pe măsură ce compania evoluează, planificarea strategică va deveni procesul de evaluare și de răspuns la schimbările din industrie. Cu toate acestea, acesta poate fi folosit în continuare pentru a ridica capitalul. "

Marile corporații moderne caracterizează acum procesul de bugetare și bugetul în sine, sub forma unui document financiar, ca instrument de sprijinire a planului strategic, subliniind următoarele obiective:

1. stabilizarea obiectivelor organizației cu resursele necesare
2. asigurarea supravegherii organelor de conducere ale întreprinderii (managementul de top)
3. supravegherea organelor de conducere de nivel mediu
4. furnizarea de informații acționarilor și organismelor interesate cu privire la prioritățile și obiectivele strategice ale societății

În practică, bugetul marilor companii moderne este o viziune și un plan operațional menit să atingă obiectivele strategice ale companiei, formulate în planul strategic de 3-5 de ani.

Bugetul unei companii moderne este de planificare, distribuită de către proprietarii de bugete și centre de responsabilitate. Ca urmare, procesul de bugetare este de obicei implicat în eforturile multor angajați care lucrează la detaliile sale, folosind adesea metode specializate de calcul. Această abordare duce la faptul că procesul de bugetare se întinde timp de mai multe săptămâni, și, uneori, luni, și se organizează doar o dată pe an. În funcție de industrie, bugetul poate fi învechit de îndată ce este aprobat.

În scopul de a nivela factorul de timp și de a aborda bugetul pentru realitățile companiei utilizează metoda de alunecare de predicție (Forecast).

O predicție de rulare este, în esență, o ajustare fină a bugetului pe baza schimbării valorilor. În cazul în care obiectivele timpurii nu sunt realizabile, acest lucru va afecta capacitatea de a atinge obiectivele ulterioare. Companiile creează, de obicei, un plan de alunecare lunar sau trimestrial. Deși nivelul de detaliere necesar la nivel de întreprindere este adesea același, diviziunile/filialele nu sunt de multe ori precise la același nivel de detaliere ca și bugetul.

Din nefericire, companiile înlocuiesc adesea bugetul anual cu douăsprezece previziuni de rulare, care se fac în aproape același mod ca și bugetul anual, dar într-un interval de timp mult mai scurt, ceea ce duce la creșterea stresului asupra întregii organizații și contribuie prost la atingerea obiectivelor.

O altă practică comună este utilizarea unei proiecții glisante ca plantă țintă, care o transformă dintr-un instrument de gestionare operațională într-un instrument de control al performanței bugetare ca atare. Acest lucru poate duce la probleme serioase, deoarece predicția de rulare ar trebui să fie o hotărâre independentă a rezultatelor cele mai probabile, ceea ce va conduce la activitatea curentă, ținând seama de efectul preconizat de deciziile luate. Previziunile glisante ar trebui să coreleze cu orizontul de planificare corespunzător ciclului de afaceri al companiei, acestea ar trebui să fie compuse cu nivelul de detaliere suficient pentru a atinge obiectivele stabilite, corectitudinea și independența sursei de informații.

**Tabelul 1. Aspecte cheie ale planificării, bugetării și prognozării**

Tipul planificării	Nivel de centralizare	Nivel de detaliere al întreprinderii	Nivel detaliere al unității	Frecvență
Bugetarea	Centralizat	Pe totaluri	Pe totaluri	Rar
Planificare	Descentralizat	După cerințele companiei	Nivel ridicat	O dată pe an
Prognoza de rulare			Mai puțin detaliate decât bugetul	Lunar Trimestrial

Astfel, bugetarea face parte integrantă din activitatea companiilor care operează pe o bază de piață și de conducere a afacerilor moderne.

Pentru funcționarea cu succes a procesului de bugetare foarte important este modul de bugetare și instrumente de monitorizare utilizate pentru elaborarea lui. Este dificil să ne imaginăm că orice buget semnificativ al unei societăți sustenabile poate fi realizat pe hârtie, astfel încât utilizarea software-ului modern pentru procesul de bugetare devine o piatră de temelie.

Bugetul nu mai este un instrument care prezice pur și simplu veniturile și cheltuielile anuale. El a devenit un instrument strategic de planificare, care indică compania în direcția cea bună, indiferent de cât de mult de afaceri poate absorbi riscurile sau calea de cea mai mică rezistență.

Software pentru proces de bugetare se referă la soluții de afaceri cu planificarea, Bugetarea, și prognozarea capabilități care se numește de obicei PBF (sau BPF uneori). Soluțiile gestionează o serie de alte caracteristici corelate, ar fi contabilitatea de bază, gestionarea proiectelor, facturarea și facturarea și urmărirea execuției efective a bugetului.

Pentru a identifica soluțiile utilizate în afacerile moderne, au fost analizate principalele soluții software pentru Bugetarea, care sunt orientate spre diferite tipuri și mărimi de afaceri.

Astăzi, companiile caută modalități de consolidare a datelor financiare și tranzacționale disparate pentru a obține predicții exacte.

Astfel, pe baza cercetării actuale este integrarea verticală a bugetului, care este cel mai prioritar domeniu care ar trebui să fie luat în considerare atunci când alegem metodologia și instrumente pentru a asigura procesul de bugetare. Pentru companiile care dezvoltă software, domeniile prioritare sunt planificarea predictivă, integrarea planurilor strategice și operaționale.

### **Bibliografie:**

1. Henttu-Aho, T.: Enabling characteristics of new budgeting practice and the role of controller, *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 13 (1), 2016, pp. 31-56
2. Horngren, T., Datar, M., Foster, G. Contabilitatea costurilor, o abordare managerială. Ediția a XI-a. Chișinău: ARC, 2006. 939 p.
3. Otley, D.T., & Pollanen, R.M. (2000). "Budgetary Criteria in Performance Evaluation. A Critical Appraisal Using New evidence", in: *Accounting, Organization & Society*, Vol.25(4/5), pp.483-496.
4. Swieringa, R.J., and Monchur, R.H. (2005). Some Effects of Participative Budgeting on Tsui, J.L. (2001) "The Impact of Culture on Relationship Between Budgetary Participative, Management Accounting Systems And Managerial Performance: An Analysis of Chinese and Western Managers", in: *International Journal of Accounting*, Vol.36(2), pp.125-156.
5. Бюджетирование. Шаг за шагом / Е. Добровольский и др. - М.: Питер, 2011. - 480 с.
6. Шестопалов, Н.В. Бюджетирование, ориентированное на результат / Н.В. Шестопалов. - М.: ГЭОТАР-Медиа, 2007. - 592 с.
7. <http://www.academia.edu/7348383/52501600-indicatori-de-performanta>