

**BUGETAREA - INSTRUMENT DE OPTIMIZARE A PERFORMANȚEI
ORGANIZAȚIILOR NECOMERCIALE**

**BUDGETING – A TOOL FOR OPTIMIZING THE PERFORMANCE OF NON-
COMMERCIAL ORGANIZATIONS**

CZU: 005.915:334.012.46(478)

DOI: <https://doi.org/10.53486/isca2024.12>

Lidia CAUȘ

Academia de Studii Economice din Moldova

Email: caus.lidia.ion@ase.md

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3203-3221>

Abstract. The article elucidates the trends of changing approaches regarding the development and execution of budgets of non-commercial organizations in conditions of instability, methodological aspects of budgeting in the social field. As a result of the studies carried out, deficiencies related to the budgeting process and ways to improve the efficiency of the preparation and use of budgets in the practice of non-commercial organizations were identified.

Keywords: non-commercial organization, budget, budgeting, financing, special purpose expenses.

JEL Classification: M41

Introducere

Actualmente multe organizații necomerciale se confruntă cu provocarea de a atinge obiectivele statutare și de a urmări dezvoltarea conform obiectivelor strategice. Asigurarea permanenței competențelor de bază, este posibilă prin adaptarea la condițiile în schimbare, instituționalizarea și luarea deciziilor corecte. Aceste condiții depind de calitatea informațiilor financiare și nefinanciare prezentate de entitate.

Secretul succesului în gestionarea activităților este funcționarea eficientă a planificării, organizării și controlului. Planificarea și monitorizarea rezultatului activităților întreprinderii a devenit imposibilă fără întocmirea unui buget, ca instrument principal pentru managementul financiar al organizațiilor necomerciale, oferind informații complete și oportune conducerii de vârf. Bugetul general reflectă rezultatele planificării cifrice ale activităților entității, elaborate în baza strategiei de dezvoltare.

În condițiile unei concurențe acerbe și instabilității activităților realizate, bugetul servește ca un instrument managerial important în elaborarea măsurilor pentru atingerea obiectivelor organizației necomerciale. Datele planificate și așteptate se contrapun cu cele efective, iar abaterea indicatorilor efectivi de la cei planificați permit controlul activităților realizate și analiza rezultatelor obținute, precum și luarea deciziilor oportune. Trebuie remarcat faptul că tema bugetării ca metodă de gestionare a activităților financiare ale unei întreprinderi nu este studiată și acoperită pe scară largă atât în literatura educațională, cât și în lucrările de specialitate.

Conținutul de bază al lucrării

Bugetul trebuie considerat ca principalul factor care reflectă nivelul de implementare a planurilor, care sunt pregătite conform așteptărilor și proiecțiilor conducerii superioare. Cel mai mare factor care conduce la performanța financiară slabă și la eșecul afacerii este lipsa utilizării bugetului pentru planificare și control. Bugetarea, a fost supusă unor critici și dezbateri semnificative în ultima perioadă din cauza proceselor pe care le implică.

În acest studiu se discută bugetarea ca tehnică universală în ultima vreme și perspectiva dezvoltării acesteia. Analizând literatura de specialitate observăm că tot mai mulți specialiști sunt de părerea că apare necesitatea unei bugetări continue în contextul sustenabilității pe fundalul bugetării tradiționale. Conceptul de sustenabilitate corporativă, presupune eforturile instituționale pentru păstrarea și perpetuarea existenței entității. Este un fapt incontestabil că organizațiile care pot crea valoare, gestiona riscuri, evalua oportunități, gândi strategic pe termen lung și își pot gestiona bine relațiile cu părțile interesate și vor fi sustenabile.

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

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 entitatea evaluează adecvarea afluxului și a fluxului de active. Bugetul nu mai este doar un instrument de planificare a sumelor de venituri și cheltuieli anuale. Acesta prezintă un instrument strategic de planificare, care indică dacă entitatea merge în direcția cea bună, indiferent de riscuri sau calea de rezistență.

Scopul principal al bugetului este de a dezvolta și de a crește validitatea și eficacitatea tuturor tipurilor de decizii în cadrul managementului financiar. Beneficiile bugetării sunt evidente, deoarece presupune mecanismele de eficientizare a fluxului de lucru, resurselor și indicatorii planificați. Organizația necomerciale prin bugetare optimizează cheltuielile și identifică resursele necesare sau care pot fi economisite. Cu ajutorul bugetării se coordonează activitățile diferitelor departamente ale organizației și se consolidează disciplina în cadrul acesteia. Sistemul bugetar permite managerului financiar să evalueze eficiența deciziilor luate, să aloce în mod optim resurse între departamente, să contureze modalități de motivare a personalului și să evite o erosiune a fondurilor. Bugetul este un plan pentru o anumită perioadă, exprimat în expresie valorică, având diferite funcții de planificare și coordonare a internă.

Bugetarea are ca obiectiv planificarea activităților financiare ale întreprinderii pentru o anumită perioadă sau anumit proiect prin coordonarea activităților diferitelor departamente ale entității. Bugetarea are ca obiectiv comunicarea managerilor la diferite niveluri a planurilor strategice ale entității și ca rezultat motivarea liderilor locali pentru atingerea obiectivelor organizației. Bugetarea are ca obiectiv optimizarea costurilor activităților derulate, monitorizarea și evaluarea eficacității acestora, identificarea nevoilor de finanțări și optimizarea fluxurilor financiare.

Principalele decizii de planificare sunt luate la elaborarea planificării strategice, iar procesul de formulare a bugetului, în esență, este o prelucrare a acestor prognoze. Pe măsura implementării planurilor prevăzute în buget, sunt înregistrate rezultatele efective, iar comparând indicatorii efectivi cu cei planificați, este implementat controlul bugetar al activităților derulate și rezultatele obținute. La elaborarea bugetului pentru perioada următoare, este necesar să se ia decizii în avans, înainte de începerea activităților din această perioadă.

Sarcina principală a bugetării este de a oferi organizației resursele necesare, inclusiv cele financiare și constă în alocarea resurselor existente și planificarea unor noi finanțări în viitor. Dintr-o perspectivă globală, bugetarea ajută o organizație să atingă obiectivele strategice. Planificarea financiară în orice organizație începe doar după elaborarea unei strategii.

Bugetarea este un instrument de planificare financiară, contabilizare și control al veniturilor și cheltuielilor organizației. Sistemul bugetar vă permite să analizați indicatorii anticipați și reali nu numai pentru întreaga entitate în ansamblu, ci și pentru departamente, proiecte.

Bugetele servesc ca mijloc de monitorizare și evaluare a performanței organizației. Bugetul vă permite să controlați impactul multor factori care afectează rezultatul final. Monitorizarea constantă

și continuă a implementării bugetului ne permite să răspundem rapid la schimbările externe și să luăm măsuri pentru normalizarea acesteia.

Controlul financiar și evaluarea eficacității activităților organizației se bazează pe o comparație a indicatorilor efectiv realizați și planificați, precum și indicatorii planificați în buget cu obiectivele organizației. Deși, controlul bugetar face posibilă identificarea zonelor problematice și semnalează că trebuie făcut ceva, nici rezultatele calculelor și nici sistemul bugetar nu răspund la întrebările despre ce anume și cum ar trebui făcut în situația actuală. Răspunsul la abateri rămâne exclusiv sarcina managerilor financiari.

Bugetele definesc aria de responsabilitate a managerilor și oferă criterii de evaluare a muncii managerilor. Toate organizațiile care au implementat un sistem de bugetare, îl folosesc în scopul evaluării performanței entității și calcularea stimulentele materiale pentru angajații unității.

Bugetele servesc ca mijloc de motivare, dacă obiectivul este clar definit și cuantificat. Totuși, efectul motivațional are un dezavantaj. Dacă managementul folosește sistemul de bugetare ca mijloc de constrângere a angajaților, persecutându-i pe cei care nu îndeplinesc obiectivele planificate, acest lucru poate crea o atmosferă nervoasă în echipa care nu este deloc propice activităților productive și atingerii obiectivelor organizaționale.

Bugetele și rapoartele privind rezultatele implementării lor servesc la diseminarea informațiilor în rândul angajaților despre aspectele financiare și succesele activităților organizației. Rolul comunicativ al bugetării va fi deosebit de eficient, dacă acest sistem este construit ca o combinație de fluxuri de informații. Prin flux de informații ascendent, înțelegem transferul de informații de la nivelurile organizaționale inferioare și managerii de linie la manageri și specialiști de nivel superior, de exemplu, estimări detaliate de resurse, standarde, rezultate ale inventarierii etc.

Bugetele funcționale aprobate pregătite de economiști-analiști și lideri ai organizației, reprezintă rapoarte ale departamentelor relevante ca ținte de planificare și revizuire periodice ale progresului lor. Eficacitatea sistemului de bugetare ca mediu de comunicare depinde atât de organizarea sistemului, de implicarea angajaților în acest proces, de calitatea și conținutul informațiilor generate în sistem.

Sistemul de bugetare ajută la menținerea și îmbunătățirea coordonării între departamente ale unei organizații mari, ramificate structural sau geografic, în care șefii de departamente au o autonomie considerabilă în luarea deciziilor. Prin coordonare, sistemul de bugetare asigură co-direcționarea obiectivelor segmentelor individuale ale organizației cu cele în ansamblu. Elaborarea și coordonarea bugetelor contribuie nu numai la un studiu detaliat de către manageri a caracteristicilor activităților proprii unității, ci și la conștientizarea relației dintre indicatorii lor cu performanța altor centre de responsabilitate.

Bugetarea îndeplinește trei funcții principale: funcția de planificare, funcția contabilă și funcția de control. Funcția de planificare este cea mai importantă. Bugetarea este baza pentru planificarea financiară într-o entitate. Pe baza obiectivelor strategice, bugetele repartizează resursele financiare de care dispune entitatea. Elaborarea bugetelor conferă certitudine cantitativă perspectivelor alese pentru activitatea organizației, toate costurile și rezultatele capătă valoare banească. Bugetarea contribuie la stabilirea clară a obiectivelor și strategiilor de dezvoltare a organizației necomerciale.

Sistemul de contabilitate trebuie să prezinte fapte exacte în funcție de proiect, domeniu de activitate sau o combinație dintre acestea. Datorită bugetării este posibil obținerea informațiilor exacte, compararea obiectivelor urmărite cu rezultatele reale obținute. Rolul bugetării în contabilitatea de gestiune este de a reflecta mișcarea numerarului, resurselor financiare, activelor entității în cea mai convenabilă formă, de a prezenta indicatorii financiari în timp util, în cea mai adecvată formă pentru realizarea unui management eficient a deciziilor.

Pe baza obiectivelor se determină sarcini care limitează procesul de constituire a unui sistem de bugetare, bazat pe un buget cuprinzător, ce totalizează veniturile și cheltuielile, fluxurile de numerar și soldul estimativ. Această abordare vă permite să obțineți un control complet asupra situației financiare a companiei. Dacă lipsește bugetul financiar, atunci există o probabilitate când se

efectuează modificări în proiectele derulate să nu existe surse de finanțare pentru realizarea activităților statutare.

Contabilitatea joacă un rol strategic în furnizarea datelor financiare și nefinanciare folosite în efectuarea de analize desfășurate de către managerii financiari, care în baza sistemelor și relațiilor reciproce între aceste sisteme, vor crea modele și proiecții în activitățile viitoare ale organizațiilor necomerciale. Sistemul de bugetare este unul dintre aceste sisteme, care oferă suport funcțiilor de planificare și luare a deciziilor, precum și de control managerial.

O condiție necesară pentru eficacitatea oricărui sistem de management, este definirea corectă a scopurilor. Contabilitatea managerială prezintă un important obiectiv în cadrul organizațiilor necomerciale, care ajută la adaptarea la schimbările în informație și tehnologie pentru a face față crizelor financiare globale. Din perspectiva concurenței asociațiile se concentrează pe conceptele de „economicitate, eficiență și eficacitate”. Evident, despre eficiență se poate vorbi doar în cazurile în care scopul sistemului este stabilit, întrucât eficiența este capacitatea de a atinge scopul stabilit. Bugetul este folosit ca plan de acțiune pentru a maximiza veniturile și a minimiza cheltuielile.

Există mai multe metode pentru colectarea datelor și planificarea unui buget. În sectorul necomercial predomină abordarea „din ceea ce s-a realizat”, când se analizează rezultatele perioadelor trecute, se aplică un anumit factor de creștere (ajustări pentru inflație, creșterea tarifelor, modificări ale volumelor pieței), sunt luate în considerare riscurile și necesitatea implementării diferitelor activități, precum și modificările legislației și alți factori. Evident, atunci când se planifica diverse elemente de venituri și cheltuieli, este indicat să se folosească diferite abordări sau combinații ale acestora. Cheltuieli precum taxe, servicii comunale sau diverse activități neimplementate anterior, de regulă, sunt planificate „de la zero”, adică nevoia este determinată de calcul. Cheltuielile pentru eliminarea forței majore și achiziționarea de bunuri, a căror cerere a apărut în mod neașteptat, se efectuează folosind abordările bugetului „de la zero”. Este mai eficient să se planifice, să implementeze și să controleze toate celelalte cheltuieli „din ceea ce s-a realizat”, pe baza indicatorilor atinși anterior.

Formarea unui buget este posibilă prin existența metodologiei de bugetare la organizație. Noile circumstanțe și condiții de muncă impun implementarea bugetului „de la zero” și „din ceea ce s-a realizat” chiar și de către acei profesioniști care nu au folosit niciodată aceste metode. Bugetului „din ceea ce s-a realizat” înseamnă organizarea funcționării financiare a entității fără un buget pre-aprobat. Bugetarea „de la zero” presupune că vor fi efectuate doar cele mai rezonabile cheltuieli, a căror oportunitate este confirmată de calcule, contracte încheiate, reglementări în vigoare și alte obligații de cheltuieli. Toate datele trebuie să fie corelate cu scopurile și obiectivele strategice ale organizației necomerciale. Este necesară formarea acestei strategii concomitent cu începerea colectării datelor inițiale pentru bugetare. Managerii financiari la elaborarea bugetului trebuie să se asigure că este adoptată o abordare critică pentru a revizui toate propunerile de cheltuieli. Unul dintre principalele avantaje ale bugetului „de la zero” este că deținătorii de buget examinează critic fiecare sumă transferată, deoarece comisia bugetară va oferi cu siguranță o reacție: „În ce constă această sumă? De ce a fost inclus în buget? Cât de urgentă este nevoia? Ce efect va aduce?”. În condițiile scăderii cererii agregate, astfel de economii sunt justificate și în unele cazuri reprezintă o condiție pentru supraviețuirea unei organizații necomerciale.

Concluzii

Bugetul poate fi considerat ca unul din instrumentele principale ale managementului financiar în cadrul organizațiilor. Acestea trebuie să-și coordoneze activitățile, respectiv, și resursele financiare, materiale și umane, care sunt implicate și utilizate în procesul activității. Planificarea prin intermediul elaborării bugetului presupune formularea scopului, stabilirea activităților, care vor contribui la realizarea acestui scop și planificarea necesarului de resurse pentru asigurarea procesului neîntrerupt de muncă. Bugetul are un rol principal în asigurarea unui echilibru financiar între mijloacele financiare obținute din diverse sursele de finanțare și cheltuielile necesare activităților planificate.

Procesul bugetării contribuie la atingerea unor scopuri importante ale managementului financiar, cum sunt – eficientizarea cheltuielilor de proiect, reducerea resurselor antrenate în activitățile statutare, inclusiv a costurilor serviciilor, în scopul evitării deficitului și obținerii excedentului de venit, sporirea eficienței activității în întregime pe entitate.

Abordările existente ale bugetării a relevat faptul că, instrumentele utilizate nu țin pe deplin în considerare caracteristicile construirii unui sistem de bugetare în gestionarea potențialului financiar al unei organizații necomerciale, raportat la structura financiară, precum și la specificul forței de muncă, ceea ce presupune în cele din urmă adoptarea unor decizii manageriale nerezonabile atunci când se utilizează resursele economice, în special forța de muncă. Analizînd abordările bugetării organizațiile necomerciale mai simplu vor identifica căi de îmbunătățire a metodelor de planificare prin evaluarea eficientă a abordărilor alternative de elaborare și executare a bugetelor.

Bibliografie:

1. Codul Fiscal al Republicii Moldova nr.1163-XIII din 24.04.97, cu modificările ulterioare. <https://sfs.md/ro/pagina/codul-fiscal>
2. Legea cu privire la organizațiile necomerciale nr.86 din 11.06.2020. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr.193 din 27.07.2020. https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=122391&lang=ro
3. Legea contabilității și raportării financiare nr.287 din 15.12.2017. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr.1-6 din 05.01.2018. https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=125231&lang=ro#
4. Standardele Naționale de Contabilitate, aprobate prin Ordinul Ministerului Finanțelor al Republicii Moldova nr.118 din 06.08.2013, modificat prin Ordinul nr.100 din 28.06.19. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr. 233-237 din 22.10.2013, nr.230-237 din 19.07.2019. https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=125822&lang=ro#
5. Planul general de conturi contabile, aprobat prin Ordinul Ministerului Finanțelor al Republicii Moldova nr. 119 din 06.08.2013, modificat prin Ordinul nr.100 din 28.06.19. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr. 233-237 din 22.10.2013, nr.230-237 din 19.07.2019. <https://mf.gov.md/sites/default/files/legislatie/Planul%20general%20de%20conturi%20contabile.pdf>
6. Indicațiile metodice privind particularitățile contabilității în organizațiile necomerciale, aprobate prin Ordinul Ministerului Finanțelor nr.188 din 30.12.2014, modificate prin Ordinul Ministerului Finanțelor nr.135 din 15.10.2019. [egis.md/cautare/getResults?doc_id=57317&lang=ro](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=57317&lang=ro)
7. NEDERIȚA, Alexandru, PRISACAR, Tatiana. Particularitățile organizării managementului financiar și contabilității în organizațiile necomerciale. Chișinău: ECNL, 2013. 336 p. ISBN 978-9975-4468-5-3.
8. Bugetarea la întreprindere a principalilor indicatori ai bugetului de vânzări. Sistem de bugetare pentru întreprinderi, [online]. Disponibil: <https://kd43.ru/ro/personal/byudzhetirovanie-na-predpriyatii-osnovnye-pokazateli-byudzhet-prodazh.html>
9. RIGBY Darrell, SPITS Joost, BEREZ Steve, An Agile Approach to Budgeting for Uncertain Times, [online] Harvard Business Review. Disponibil: <https://hbr.org/2020/08/an-agile-approach-to-budgeting-for-uncertain-times>
10. Sistemul de bugetare în întreprindere. Organizarea procesului de bugetare la întreprindere. Cum se organizează bugetarea la întreprindere, Umi-Kumi, [online], Disponibil: <https://umi-kumi.ru/ro/documents/sistema-byudzhetirovaniya-na-predpriyatii-organizaciya-processa/>
11. METIN, Çalık, ORHAN, Elmac, Model de bugetare continuă în contextul sustenabilității corporative, [online], Journal of Academic Value Studies, ISSN: 2149-8598. Disponibil: https://javstudies.com/files/javstudies_makaleler/e7cca343-d81c-46fc-84e4-47170f72b169.pdf
12. UYSAL, Gürhan, Planificarea bugetului. Execuție și control, [online]. Disponibil: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/426472>