

005.915:005.216.1

EXIGENȚE PRIVIND IMPLEMENTAREA ȘI DEZVOLTAREA BUGETĂRII BAZATE PE PERFORMANȚĂ ÎN CADRUL ÎNTREPRINDERILOR

*Drd. Anastasia MIHAILA, USM
mihaila.anastasia@yahoo.com*

În condițiile economiei contemporane, constatăm că mediul de activitate și dezvoltare a întreprinderilor s-a schimbat radical, ca rezultat al reorganizării economiei și orientarea acestora spre integrarea în spațiul economic mondial. Prin urmare, întreprinderile, cu diverse domenii de activitate, se confruntă cu necesitatea identificării unor noi instrumente de gestiune. Actualitatea cercetării este focalizată pe dezvoltarea subiectelor legate de managementul bazat pe bugete și conexiunea acestuia cu strategiile întreprinderilor. Identificarea deficiențelor procesului de bugetare constituie un subiect actual și din perspectiva întreprinderilor care, în pofida modificărilor din ultimii ani, nu-și pot asigura crearea unui sistem de management financiar eficient. Astfel, în baza cercetărilor experienței locale și internaționale, cu privire la implementarea sistemului de bugetare, au fost identificate unele probleme, cu care se confruntă întreprinderile, dar au fost propuse și unele recomandări în vederea creării unui sistem eficient de bugetare.

***Cuvinte-cheie:** buget, performanță, management, management bazat pe bugete, strategie, centre de responsabilitate.*

JEL: G30, G300.

Introducere

În etapa actuală, managementul bazat pe bugete în cadrul întreprinderilor cunoaște modificări semnificative ca rezultat al necesității conducerii entităților de a-și crește performanța activităților nu numai pe termen scurt, dar și pe termen lung. Acest lucru accentuează exigența de a acorda o mai mare atenție obiectivelor strategice pe termen lung și, nemijlocit, implementarea managementului performanțelor în cadrul întreprinderilor. În acest context, *problema principală* constă în crearea unui sistem de gestionare operativă a entității pe centre de responsabilitate, prin intermediul bugetelor, care per-

005.915:005.216.1

IMPLEMENTATION AND DEVELOPMENT REQUIREMENTS OF PERFORMANCE-BASED BUDGETING FOR COMPANIES

*PhD candidate Anastasia MIHAILA, SUM
mihaila.anastasia@yahoo.com*

Under the conditions of modern economy, we find that the environment of business activity and development has changed radically, as a result of the economy reorganization and its orientation towards integration in the world economic space. Therefore, companies, with various fields of activity, are facing the need to identify new management tools. The topicality of the theme developed below is based on the development of topics related to financial management and its connection with business strategies. The identification of the shortcomings of the budgeting process is a current topic and from the perspective of the companies, which despite the changes of the last years, cannot ensure the creation of an efficient financial management system. Thus, based on the analysis of local and international experience, regarding the implementation of the budgeting system, the problems faced by the companies in their attempts to create an efficient budgeting system have been identified.

***Keywords:** budget, performance, management, budget-based management, strategy, responsibility centres.*

JEL: G30, G300.

Introduction

Currently, budget-based management within the companies goes through significant changes as a result of the need for the entities' management to increase the performance of their activities not only in the short term, but also in the long term. This enhances the need to pay more attention to long-term strategic objectives and, directly, the implementation of performance management within enterprises. In this context, *the main problem* is the creation of an operative management system of the entity on responsibility centers, through budgets, which allows the achievement of strategic objectives, with the most efficient use of resources. In other words, bud-

mite realizarea obiectivelor strategice, cu folosirea cât mai eficientă a resurselor. Cu alte cuvinte, bugetarea reprezintă planificarea activității entității, pornind de la scopurile strategice și tactice, stabilite în prealabil, care se bazează pe indicatorii concreți ai bugetelor, orientați spre realizarea obiectivelor entității. Alegerea corectă a strategiei reprezintă etapa cea mai importantă a procesului bugetar. Astfel, gestiunea, prin bugete, se integrează în sistemul de management al performanțelor și ajută la realizarea strategiei companiei.

Motivația și importanța cercetării

Chiar dacă multe entități sesizează necesitatea și eficiența aplicării sistemului de bugete în cadrul activității pe care o desfășoară, totuși, aplicarea reală a acestuia condiționează un șir de probleme, care nu permit obținerea efectului așteptat. Așadar, autorul își propune ca **scop** scoaterea în evidență a problemelor, cu care se confruntă, în prezent, entitățile economice din R. Moldova, dar și formularea unor recomandări orientate spre îmbunătățirea procesului de implementare și dezvoltare a sistemului de bugetare bazat pe performanță.

Utilizarea metodelor de analiză și sinteză a literaturii de specialitate, inclusiv diverse cercetări științifice autohtone și străine, a făcut posibilă sintetizarea opiniilor mai multor cercetători în domeniu. În plus, prin intermediul metodei de comparație, s-a reușit susținerea unor comentarii și discuții, în urma cărora se va realiza o îmbunătățire a domeniului de cercetare ales, iar prin aplicarea metodelor de inducție și deducție este posibilă evidențierea esenței problematicei aferente cercetării săvârșite.

Rezultate și discuții

Problemele aplicării și dezvoltării metodelor de eficientizare a managementului prin intermediul bugetării sunt reflectate în lucrările mai multor economiști străini, precum: Horngren C., Datar M., Foster G., [5], Baye M. [1], Drucker P. [4], Kaplan R., Norton D. [8], Marshall W. [16], Nair M. [11], Savitskaya G. [18], Shakhovskaya L., Hohlov V., Kulakova O. [15], Lorino P. [15, p. 411], Hoaran Ch. [7, p. 55], Horomnea E. [6, p. 344], Tabără N. [13, p. 18], Ionașcu I. [12, p. 174], dar și autohtoni: Țurcanu V. [14, p.55], Mihaila S., Bădicu G. [10, p.58], Bugaian L. [2, p.60], Ciubotaru M., Hîncu R., Hîncu V. [3] ș.a. Aportul savanților menționați este semnificativ, însă, lucrările lor nu tratează exhaustiv și nu relevă, sub aspectul complexității, problemele subiectului analizat.

Remarcăm faptul că problemele, ce țin de procesul de dezvoltare și implementare a procesului de bugetare, comportă un caracter retrospectiv și se suprapun etapelor de evoluție adap-

geting represents the planning of the entity's activity, starting from the predetermined strategic and tactical goals, which are based on exact indicators of budgets, oriented towards achieving the entity's objectives. Choosing the right strategy is the most important stage of the budget process. Thus, budget-based management is integrated into the performance management system and helps to achieve the company's strategy.

Motivation and importance of research

Even though many entities are aware of the necessity and efficiency of the budgeting system implementation in the activity they carry out, however, its real application involves a number of problems, which do not allow the expected effect to be achieved. Thus, the author **aims** to highlight the problems that are faced at the current stage by the economic entities in the process of implementation and development of the performance-based budgeting system.

The use of methods of analysis and synthesis of the specialized literature, including various domestic and foreign scientific researches, has made possible the synthesis of the opinions of several researchers in the field. In addition, through the comparison method, we managed to make comments and discussions, after which we will obtain an improvement of the chosen field of research and by applying the induction and deduction methods it is possible to highlight the essence of the problem related to the research topic.

Results and discussions

The problems of applying and developing management efficiency methods through performance-based budgeting are reflected in the work of several foreign economists such as: Horngren C., Datar M., Foster G., [5], Baye M. [1], Drucker P. [4], Kaplan R., Norton D. [8], Marshall W. [16], Nair M. [11], Savitskaya G. [18], Shakhovskaya L., Hohlov V., Kulakova O. [15], Lorino P. [15, p. 411], Hoaran Ch. [7, p. 55], Horomnea E. [6, p. 344], Tabără N. [13, p. 18], Ionașcu I. [12, p. 174], and local ones: Țurcanu V. [14, p.55], Mihaila S., Bădicu G. [10, p.58], Bugaian L. [2, p.60], Ciubotaru M., Hîncu R., Hîncu V. [3] and others. The contribution of the mentioned scholars is significant; however, their works do not deal exhaustively and do not reveal, in terms of complexity, the problems of the analysed subject.

We note that the problems related to the process of development and implementation of the budgeting process have a retrospective character and overlap the evolution stages adapting to modern conditions. The set of problems that

tându-se condițiilor moderne. Setul de probleme, care pot apărea, este unic și specific fiecărei întreprinderi în parte. Analiza critică a literaturii de specialitate a permis identificarea problematicii în concordanță cu etapa evolutivă a procesului de bugetare. Astfel, istoria bugetării poate fi divizată în 3 etape prezentate în tabelul 1.

may arise are unique and specific to each enterprise. However, we will try to highlight the problem area in accordance with the evolutionary stage of the budgeting process. Thus the budget history can be divided into 3 stages (table 1).

Tabelul 1/ Table 1

Etapile dezvoltării bugetării/ Stages of budget development

Etapa/ Stage	Descrierea etapei/ Stage description	Probleme apărute/ Issues appeared
<i>Etapa inițială (prima jumătate a anilor '90)/ Initial stage (the first half of the '90s)</i>	Scopul acestei etape constă în încercările de a atrage resurse financiare de la creditorii și investitorii occidentali, iar ca rezultat apare necesitatea pregătirii unui document numit buget. În rândurile managerilor întreprinderilor, persistă ideea discriminatorie față de bugetare și buget./ The purpose of this stage consists in the attempts to attract financial resources from Western creditors and investors and as a result the necessity of preparing a document called budget appears. The discriminatory idea of budget and budgeting persists among business managers.	Managerii nu au o imagine clară despre bugetare, despre scopul și rolul acesteia în activitatea pe care o desfășoară./ Managers do not have a clear picture of what budgeting is, what is its purpose and role in its work.
<i>Etapa de tranziție (a doua jumătate a anilor 1990)/ Transition stage (the second half of the 1990s)</i>	Experții în domeniu propun diverse modele pe piața serviciilor de bugetare, care se deosebesc după nivelul de calitate sau perioada de elaborare./ The experts in the field propose different models on the market of budgeting services, which differ according to the quality level or the elaboration period.	Managementul întreprinderii are o implicare minimă în procesul de bugetare, în absența unei strategii sau misiuni concret stabilite. Lipsa unui sistem informațional eficient în cadrul procesului de gestiune. Angajații entităților nu dispun de profesionalismul sau calificarea necesară în acest domeniu./ The management of the company has minimal involvement in the budgeting process, in the absence of a concrete strategy or mission. The lack of an efficient information system in the management process. The employees of the entities do not have the necessary professionalism or qualification in this field.
<i>Etapa modernă (începând cu anul 2000)/ Modern stage (since 2000)</i>	Mai mulți manageri recunosc utilitatea procesului de bugetare în cadrul sistemului de gestiune financiară, prin intermediul căruia este posibilă obținerea unui șir de avantaje competitive pe piață. Întreprinderile aflate în curs de dezvoltare apelează la serviciile companiilor de consulting specializate în acest domeniu, astfel, entitățile încep să stăpânească de sine stătător tehnologiile de bugetare și să elaboreze, în cele din urmă, documente relevante acestui proces./ Several managers recognize the usefulness of the budgeting process within the financial management system, through which it is possible to obtain a range of competitive advantages on the market. Developing companies call on the services of consulting companies specialized in this field, so entities begin to master the budgeting technologies and finally develop documents relevant to this process.	Abaterile mari între datele efective și cele bugetate denotă faptul că bugetarea activează ca un instrument separat de restul întreprinderii. Lipsa instrumentelor, precum și perioada de timp prea lungă necesară pentru aprobarea documentelor la diverse niveluri de management, duce la faptul că bugetul, în cele din urmă, nu mai este aprobat. Lipsa unui sistem unificat între documentele de raportare și cele de planificare face ca datele obținute să fie incomparabile. Bugetele operaționale întocmite nu sunt legate de planul strategic al întreprinderii./ The large deviations between the actual and the budgeted data denote that the budgeting acts as an instrument separate from the rest of the enterprise. The lack of tools and the too long period of time required to approve documents at various levels of management, leads to the fact that the budget is finally no longer approved. The lack of a unified system between the reporting and the planning documents makes the data obtained incomparable. The operational budgets drawn up are not related to the strategic plan of the company.

Sursa: elaborat de autor în baza [15] / Source: elaborated by the author based on [15]

Cercetarea evoluției bugetării în cauză denotă faptul că, în etapa actuală:

- Bugetarea prezintă un interes sporit pentru companiile noi aflate în dezvoltare, deoarece este important pentru ei, încă de la început, să își prezinte perspectivele de dezvoltare și investițiile de capital necesare, planurile financiare și, nu în ultimul rând, indicatorii financiari planificați;
- Bugetarea înlocuiește cu succes procesul de planificare existent anterior, care, la acea etapă istorică, nu prezenta legătura între planificare și finanțe, din cauza regimului economic existent;
- Bugetarea permite exercitarea controlului financiar, permițând, astfel, adoptarea unor decizii manageriale efective, iar în condițiile unei economii instabile, această calitate devine o funcție foarte importantă.

Pentru a realiza și a pune în valoare scopul cercetării, au fost stabilite următoarele momente-cheie, care pot fi soluționate și îmbunătățite prin intermediul bugetării:

- ✓ prognozarea rezultatelor financiare ale activității economice a întreprinderii;
- ✓ determinarea capacității financiare pe produs sau activitate individuală;
- ✓ stabilirea indicatorilor de performanță, dar și limitele cheltuielilor;
- ✓ determinarea/identificarea direcțiilor de dezvoltare ulterioară a întreprinderii;
- ✓ argumentarea economică a business-proceselor, precum și identificarea surselor de finanțare a acestora (interne sau externe);
- ✓ analiza eficienței diferitelor subdiviziuni ale întreprinderii;
- ✓ controlul asupra deciziilor luate la nivel de subdiviziuni.

În opinia noastră, problema primordială, în cadrul întreprinderilor, constă în faptul că nu se acordă atenție suficientă procesului de bugetare. Drept exemplu, în cazul lipsei de vigilență în bugetarea resurselor financiare, servește faptul că întreprinderea se poate ciocni cu lipsa de lichidități, ceea ce ar avea drept consecințe agravarea relațiilor cu partenerii, încălcarea condițiilor de plată, precum și utilizarea nerațională a fondurilor suplimentare împrumutate. Întrucât orice întreprindere, indiferent de domeniul de activitate, este parte a economiei de piață, care, în continuu, este supusă condițiilor de incertitudine și riscuri, aceasta trebuie să dispună de bugete, care să descrie, cu lux de amănunte, probabilitatea apariției

The study of the budgeting evolution highlights the fact that currently:

- Budgeting is of great interest to new developing companies, as it is important for them, from the very beginning, to present their development prospects and the necessary capital investments, financial plans and, last but not least, the planned financial indicators.
- Budgeting successfully replaces the previously existing planning process, which at that historical stage did not have anything to do with planning and finance, due to the existing economic regime;
- Budgeting allows the exercise of financial control, thus allowing effective managerial decisions to be made, and in the conditions of an unstable economy, this quality becomes a very important function.

In order to achieve and enhance the research purpose, the following key moments have been set, which can be solved and improved through budgeting:

- ✓ forecasting the financial results of the economic activity of the company;
- ✓ determining the financial capacity by product or individual activity;
- ✓ establishing performance indicators, but also spending limits;
- ✓ determining/identifying the directions for further development of the company;
- ✓ economic argumentation of the business processes as well as the identification of their financing sources (internal or external);
- ✓ efficiency analysis of different subdivisions of the enterprise;
- ✓ control over decisions made at the subdivisions level.

In our opinion, the main problem in business is that insufficient attention is paid to strategic budgeting. For example, in the case of lack of vigilance in the budgeting of financial resources, the company may face with the lack of liquidity, which would have the consequences of aggravating relations with partners, breach of payment conditions, and irrational use of additional borrowed funds. As any enterprise, regardless of its field of activity, is part of the market economy, which is constantly subject to conditions of uncertainty and risks, it must have budgets that describe in detail the probability of

riscurilor caracteristice întreprinderii, dar și să identifice metode recomandate pentru gestionarea acestora sau nemijlocit prevenirea lor.

Este cunoscut faptul că obiectivul primordial al unei întreprinderi îl constituie maximizarea valorii de piață, prin minimalizarea riscurilor. Acest obiectiv poate fi exprimat atât în indicatori absoluți, cât și relativi. Explicația existenței diversilor indicatori, ce se referă la obiectivele entității, denotă că obiectivele pe termen lung nu sunt supuse unui studiu adecvat. În primul rând, obiectivele financiare trebuie să se raporteze la obiectivele strategice generale, totodată, acestea se consideră realizate, în condițiile în care compania dă dovadă că deține resurse financiare suficiente, dispune de un randament optim al capitalului propriu și o structură echilibrată între capitalul propriu și cel împrumutat. Prin prisma măsurării performanței entității, autorul și-a permis sistematizarea legăturii dintre obiectivele companiei și indicatorii financiari (figura 1).

occurring risks characteristic of the company, but also identify recommended methods for managing them or directly preventing them.

It is well-known that the main objective of an enterprise is to maximize the market value, by minimizing the risks. This objective can be expressed in both absolute and relative indicators. The explanation of the existence of the various indicators, which refers to the entity's objectives, denotes that the long-term objectives are not subject to an adequate study. First of all, the financial objectives must relate to the general strategic objectives, at the same time, they are considered achieved, provided the company proves that it has sufficient financial resources, it has an optimal return on equity and a balanced structure between its own capital and the borrowed one. Through the light of the entity's performance, the author allowed to systematize the connection between the company objectives and the financial indicators (figure 1).

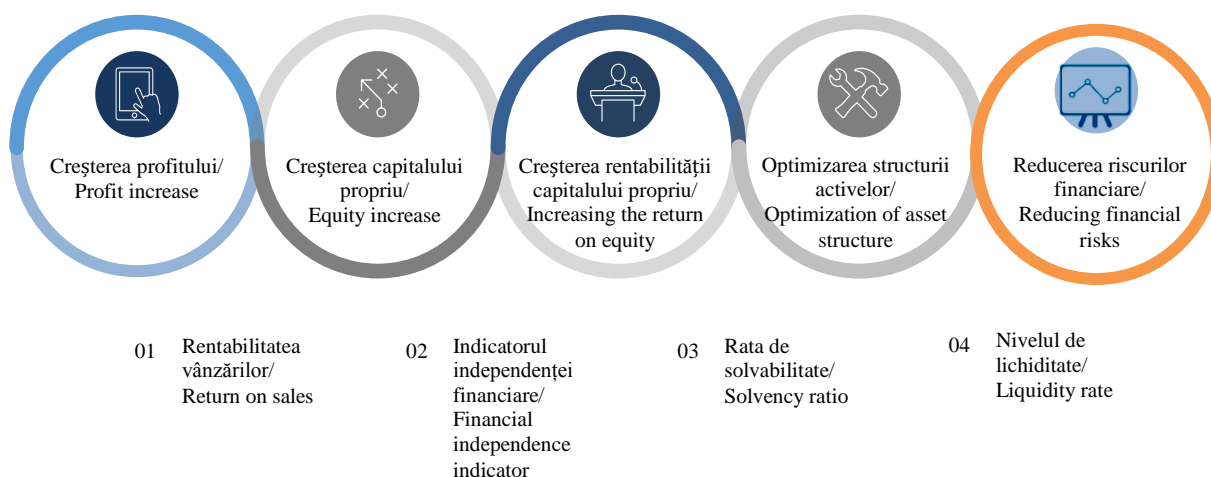


Figura 1. Legătura dintre obiectivele companiei și indicatorii financiari/

Figure 1. Link between company objectives and financial indicators

Sursa: elaborată de autor/ Source: elaborated by the author

În baza figurii 1, constatăm că principalul obiectiv financiar al unei întreprinderi poate fi detaliat în mai multe sub-obiective, precum: creșterea profitului, creșterea capitalului propriu, creșterea rentabilității capitalului propriu, optimizarea structurii activelor întreprinderii, reducerea riscurilor financiare. Fiecare obiectiv trebuie să fie clar formulat și să fie exprimat în indicatori financiari specifici, după cum urmează: rentabilitatea vânzărilor; indicatorul

Based on figure 1, we find that the main financial objective of an enterprise can be detailed in several sub-objectives, such as: increase of profit, increase of own capital, increase of profitability of own capital, optimization of the structure of the assets of the company, reduction of financial risks. Each objective must be clearly formulated and expressed in specific financial indicators, as follows: profitability of sales; the indicator of financial independence (the ratio

independenței financiare (raportul dintre capitalul propriu și cel împrumutat); rata de solvabilitate; nivelul de lichiditate.

Dezvoltarea strategiei financiare a întreprinderii implică în sine nu numai dezvoltarea obiectivelor, dar și elaborarea măsurilor necesare pentru realizarea acestora. Managementul companiei trebuie să fie orientat spre coordonarea legăturii dintre activitatea curent desfășurată și strategiile stabilite. Pentru monitorizarea implementării unei strategii financiare, obiectivele strategice trebuie divizate în sarcini strategice concrete, a căror soluționare trebuie efectuată într-o anumită perioadă de timp. Se impune ca obiectivele financiare stabilite să fie grupate pe direcții și să fie condiționate de politica financiară a întreprinderii.

Investigarea temei a permis abordarea întregului spectru de probleme, care au demonstrat că, în condiții de incertitudine survenite pe piața economică, întreprinderile trebuie să reacționeze prompt la modificările mediului extern, iar un sistem de bugetare rigid poate împiedica acest lucru.

Practica demonstrează că, în cadrul companiilor mari, aprobarea modificărilor în cadrul bugetelor poate necesita mai mult timp, deoarece fiecare propunere sau decizie urmează să fie argumentată sau, de cele mai multe ori, survine dificultatea de a fi formulată. Astfel, apare necesitatea existenței unor instrumente, precum managementul strategic, care ar asigura reacția rapidă în modificarea planurilor. Asigurarea întreprinderii cu un sistem de management strategic eficient devine o condiție necesară de îndeplinit, pentru dezvoltarea cu succes a businessului autohton. Conducerea companiei trebuie să prezinte obiective clare, pe termen lung, a căror realizare le va permite să acceseze poziții competitive.

În argumentarea opiniilor expuse anterior, autorul consideră că, simultan cu sistemul de bugetare, întreprinderea trebuie să elaboreze și un sistem de control intern al realizării bugetelor, scopul lui fiind monitorizarea prezentării și întocmirea, în timp util, a acestora, precum și analiza abaterilor între datele efective și cele planificate. Nivelul abaterilor poate fi diferit (5%, 10%, 15% etc.), iar în baza lor vor fi luate deciziile ulterioare. Totodată, în baza analizei abaterilor, întreprinderea își poate crea un sistem motivațional pentru manageri, însă este o metodă riscantă, deoarece există pericolul ca datele analizate să nu aibă un grad de precizie înalt. Un

between equity and borrowed capital); solvency rate; the level of liquidity.

The development of the financial strategy of the company involves itself not only the development of the objectives, but also the elaboration of the necessary measures to achieve them. The management of the company must be oriented towards coordinating the connection between the current activity and the strategies established. In order to monitor the implementation of a financial strategy, the strategic objectives must be divided into concrete strategic tasks, the solution of which must be carried out within a certain period of time. The financial objectives set should be grouped by direction and be linked to the financial policy of the company.

The crisis situations have shown that in the uncertainty of the economic market, companies must respond promptly to changes in the external environment, and a rigid budgeting system can prevent this.

In large companies, approving changes in budgets may take longer, as each proposal or decision is to be argued or most often appears the difficulty to formulate correctly the proposal. Thus, there is a need for tools, such as strategic management, that would ensure a rapid response to the change of plans. Providing the company with an efficient strategic management system becomes a necessary condition for the successful development of the local business. The management of the company must present clear long-term objectives, whose achievement will allow them to occupy competitive positions.

In arguing the opinions mentioned above, the author considers that, simultaneously with the budgeting system, the company must also develop an internal control system for budget implementation, its purpose being to monitor the presentation and timely presentation of them, as well as to analyse the deviations between actual and planned data. The level of deviations may be different (5%, 10%, 15%, etc.), and on their basis the subsequent decisions will be taken. All these moments must be reflected in the regulation on budgeting. Moreover, based on the analysis of deviations, the company can create a motivational system for managers. But it is a risky method, because there is a danger that the analyzed data may not have a high degree of accuracy. Such a system can only be used by companies where the budgeting system has already been implemented and has a stable character.

astfel de sistem poate fi folosit doar de companiile unde sistemul de bugetare a fost, deja, implementat și comportă un caracter stabil.

O altă problemă ține de faptul că întreprinderile nu-și creează o structură de buget individuală, care să fie integrată cu activitatea desfășurată, dar aplică unele metode sau modele standard. Identificarea incorectă a structurii financiare și a business-proceselor poate conduce la obținerea unui buget eronat, care nu va fi în concordanță cu strategiile stabilite. Structura financiară a întreprinderii trebuie să stabilească centrele de responsabilitate, ceea ce va permite urmărirea fluxurilor de numerar, controlarea surselor de venit și cheltuieli, iar, ca urmare, managementul va putea diagnostica, cu un grad înalt de precizie, starea financiară a întreprinderii. Astfel, în dependență de scopul urmărit (generarea fluxurilor de numerar, urmărirea surselor de venit și cheltuieli, identificarea unor noi tipuri de activitate), centrele de responsabilitate pot fi grupate în patru categorii (figura 2).

Another problem is that companies do not create an individual budget structure that is integrated with their activity, but applies some standard methods or models. Incorrect identification of the financial structure and business processes can lead to an erroneous budget, which will not be in accordance with the established strategies. The financial structure must establish the centers of responsibility, which will allow the monitoring of the cash flows, the control of the sources of income and expenses, and as a result, the management will be able to diagnose with a high degree of precision the financial status of the company. The responsibility centers can be grouped into four categories (figure 2).

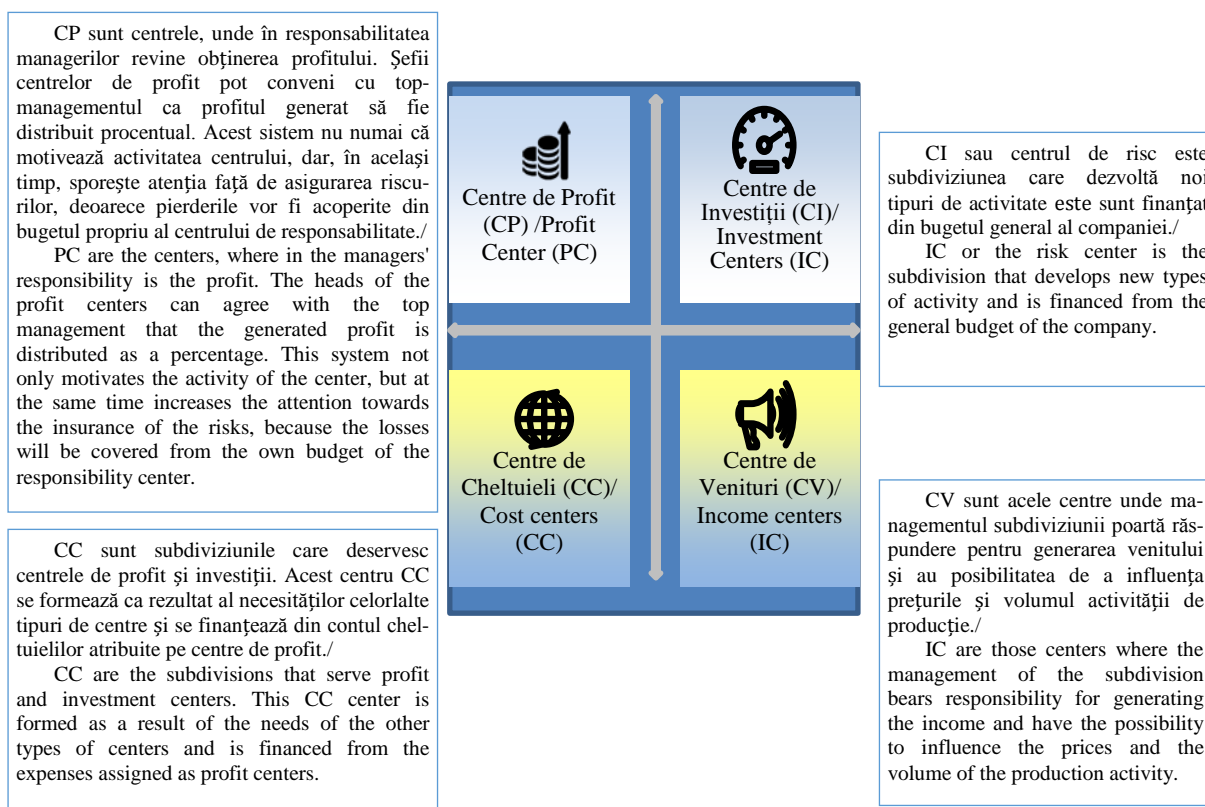


Figura 2. Patru categorii ale centrelor de responsabilitate/

Figure 2. Four categories of responsibility centers

Sursa: elaborată de autor în baza [7]/ Source: elaborated by the author based on [7]

Din punctul de vedere al performanței, pentru a efectua o evaluare competentă și complexă a activității centrelor de responsabilitate, este necesară utilizarea indicatorilor de referință caracteristici pentru activitatea desfășurată. Eficiența activității va putea fi determinată prin compararea datelor efective cu cele planificate. Iar, în baza rezultatelor obținute, șeful centrului de responsabilitate va întreprinde măsuri orientate spre atingerea obiectivelor propuse și creșterea eficienței centrului în ansamblu.

Principala problemă, care trebuie abordată la instituirea unui sistem de bugetare, o constituie lipsa unor obiective strategice clare și definirea incorectă a sarcinilor ce urmează a fi realizate. Tot aici, pot fi incluse și problemele ce țin de lipsa instrucțiunilor pentru participanții la procesul de bugetare, astfel, apare necesitatea creării unui sistem de bugetare centralizat cu o persoană responsabilă pentru actualizarea regulamentului și a documentației ce se referă la procesul de bugetare.

Procesul de bugetare poate avea de suferit și din cauza incompetenței managerilor de proiecte, lipsei unui cadru de reglementare unic sau inexistenței unei terminologii bugetare comune în cadrul întreprinderii, de asemenea, din pricina divizării incorecte a centrelor de responsabilitate, precum și a lipsei unui mecanism clar de interacțiune cu procesul de bugetare. Deseori, există o distribuție incorectă a rolurilor și responsabilităților în cadrul procesului bugetar și chiar absența persoanelor responsabile pentru îndeplinirea unor indicatori. Astfel, un factor, care ar contribui la faptul ca sistemul de bugetare să devină funcțional, este crearea legăturii între bugetare și sistemul de motivare a personalului.

Studiul denotă că sistemul informațional, care stă la baza procesului de bugetare, în cadrul mai multor întreprinderi, se bazează pe informațiile furnizate de sistemul contabil. În etapa actuală, în cadrul mai multor întreprinderi, informația furnizată de contabilitatea financiară nu poate constitui baza procesului de bugetare, deoarece:

- Nu asigură transparența structurii fluxurilor financiare ale companiei;
- Nu dispune de mecanisme ale controlului financiar, care ar permite identificarea, în timp util, a tendințelor negative în activitatea entității;
- Sistemul informațional nu prezintă, în timp util, informații despre circulația resur-

From the performance point of view, in order to carry out a competent and complex evaluation of the activity of the responsibility centers, it is necessary to use reference indicators characteristic to the activity carried out. The efficiency of the activity can be determined by comparing the actual data with the planned ones. And based on the results obtained the head of the responsibility center will take measures aimed at achieving the proposed objectives and increasing the efficiency of the whole center.

The main problem that needs to be addressed when establishing a budgeting system is the lack of clear strategic objectives and the incorrect definition of the tasks to be carried out. Also here we can include the problems related to the lack of instructions for the participants in the budgeting process, so it appears the need to create a centralized budgeting system with a person responsible for updating the regulation and the documentation regarding the budgeting process.

The budgeting process may also suffer due to the incompetence of the project managers, the lack of a single regulatory framework or the lack of a common budgetary terminology within the company. Also, the incorrect division of responsibility centers, as well as the lack of a clear mechanism of interaction with the budgeting process. Often there is an incorrect distribution of roles and responsibilities within the budgetary process and even the absence of the persons responsible for meeting some indicators. Thus one factor that would contribute to the fact that the budgeting system becomes functional is the creation of the link between the budgeting and the staff motivation system.

If we are referring to the information system that is the basis of the budgeting process, we find that several companies rely on the information provided by the accounting system. At this stage, within several companies, the existing financial accounting system cannot be the basis of the budgeting process, because:

- Does not ensure transparency of the structure of the financial flows of the company;
- It does not have financial control mechanisms, which would allow timely identification of negative trends in the activity of the entity;
- The information system delays information on the circulation of financial and material

selor financiare și materiale, starea financiară a organizației sau rezultatele activității economice.

În acest context, în opinia autorului, organizarea eficientă a sistemului bugetar trebuie să se dezvolte în cadrul întreprinderii ca parte componentă a acesteia reflectând toate aspectele activității, cu scopul de a satisface necesitățile informaționale ale tuturor utilizatorilor procesului de bugetare, după cum urmează:

- pentru proprietari: crearea unui sistem financiar eficient orientat spre controlul volumului fondurilor și resurselor cheltuite; asigurarea monitorizării eficiente asupra dezvoltării financiare;
- pentru top-management: crearea unui sistem eficient de gestionare financiară; asigurarea transparenței fluxurilor financiare; crearea unor planuri flexibile, dinamice și fiabile; crearea unui sistem eficient de monitorizare a subdiviziunilor și subordonaților;
- pentru angajați: obținerea unor instrucțiuni clare, cu indicarea nemijlocită a responsabilităților, dar și asigurarea interacțiunii constante de jos în sus.

În consecință, se poate discuta despre bugetare nu doar din punct de vedere conceptual, dar și ca o arhitectură creată, în mod individual, pentru fiecare întreprindere în parte, aceasta modificându-se în funcție de locație, misiune și strategie, structura managementului, specificul activității desfășurate (producere sau prestări servicii), fluxurile financiare și, nu în ultimul rând, de tradiții.

Concluzii

Problemele enumerate anterior constituie doar o parte din gama largă de probleme cu care se confruntă întreprinderile moderne, atunci când își planifică activitățile. Prin urmare, se recomandă soluționarea acestora într-un mod complex, dar și specific, ținând cont de caracteristicile fiecărei întreprinderi în parte.

Cercetările, efectuate în domeniul bugetării, bazate pe performanță au permis formularea unor *Recomandări*, care vor permite perfecționarea și îmbunătățirea sistemului de bugetare bazat pe performanță. Una dintre aceste recomandări ar fi întocmirea unui Regulament intern, în care vor fi clar formulate procedurile de reglementare a procesului de bugetare. Regulamentul trebuie să descrie detaliat procesul bugetar, care trebuie să cuprindă toate nivelurile organizaționale ale întreprinderii, ceea ce va

resources, the financial status of the organization or the results of the economic activity.

In this context, according to the author, the efficient organization of the budget system should be developed within the company as a component part of it, reflecting all aspects of the activity, in order to meet the information needs of all users of the budgeting process, as follows:

- for owners: creating an efficient financial system oriented to control the volume of funds and resources spent; ensuring efficient monitoring of financial development;
- for top management: creating an efficient financial management system; ensuring transparency of financial flows; creating flexible, dynamic and reliable plans; creating an efficient system for monitoring the subdivisions and subordinates;
- for employees: obtaining clear instructions, with direct indication of responsibilities, but also ensuring constant interaction from the bottom up.

Thus, we can talk about budgeting not only from a conceptual point of view, but also as an individual architecture created for each company, which is modified depending on location, mission and strategy, management structure, specific activity (production or service provision), the financial flows and last but not least the traditions.

Conclusions

The problems listed above are only part of the wide range of problems faced by modern businesses when planning their activities. Therefore, it is recommended to solve them in a complex, but also specific way, taking into account the characteristics of each company.

The researches, carried out in the field of budgeting, based on performance have allowed the formulation of some Recommendations, which will allow to perfect and improve the system of budgeting based on performance. One of these recommendations would be the drafting of an Internal Regulation, in which the procedures for regulating the budgeting process will be clearly formulated. The regulation must describe in detail the budgetary process, which must include all the organizational levels of the enterprise, which will favor the elaboration of the individual budgets as accurately as possible, and in the end the consolidated one. Also here, standard report templates will be developed, used to collect infor-

favoriza elaborarea cât mai corectă a bugetelor individuale, iar într-un final și a celui consolidat. Tot aici, vor fi elaborate modele de rapoarte standard, utilizate pentru colectarea informațiilor de la subdiviziunile întreprinderii, cu descrierea clară a modului de completare și prezentare a acestora, lucru ce va permite consolidarea rapidă a informației. Este foarte necesară stabilirea structurii ierarhice a managementului întreprinderii, ceea ce va ușura procesul de aprobare și coordonare a modificărilor, precum și primirea feedback-urilor.

Un alt moment-cheie, în lipsa unei subdiviziuni separate (departament financiar sau subdiviziune de bugetare și raportare), este identificarea persoanelor responsabile pentru gestionarea procesului de bugetare. Aceste persoane vor avea un șir de obligații, precum colectarea informației, verificarea veridicității acesteia și identificarea raționamentelor, care au stat la baza calculului (pentru a exclude practica potrivit căreia planificarea are loc în baza experienței anilor precedenți), consolidarea acesteia și raportarea rezultatelor obținute top-managementului. Pentru asigurarea realizării cu succes a procesului de bugetare, se recomandă efectuarea investițiilor suplimentare în creșterea calificării persoanelor implicate în procesul de bugetare, prin participarea la diverse training-uri tematice. Totodată, pentru raționalizarea procesului, dar și pentru limitarea numărului erorilor, se propune automatizarea acestora prin aplicarea și dezvoltarea diverselor programe software, cum ar fi: Microsoft Office Excel, Oracle (Financial Analyzer), Hyperion sau SAP SEM.

Considerăm că un alt factor, care ar asigura realizarea cu succes a procesului bugetar, este corelarea strategiei cu sistemul de bugetare. Acest lucru poate fi realizat, în primul rând, prin aducerea la cunoștință a strategiilor propuse tuturor angajaților de la toate nivelurile întreprinderii și, nemijlocit, implicarea fiecăruia în parte în realizarea acestora. Astfel, se recomandă divizarea strategiei alese în mai multe obiective, care, la rândul lor, vor fi exprimate prin anumiți indicatori ai performanței. În cele din urmă, fiecare angajat este responsabil pentru realizarea indicatorului care i-a fost atribuit, conform poziției deținute, iar în baza rezultatelor obținute va fi posibilă elaborarea unui sistem motivațional.

information from the company's subdivisions, with a clear description of how to complete and present them, which will allow for quick consolidation of information. It is very necessary to establish the hierarchical structure of the management of the company, which will facilitate the process of approval and coordination of the changes, as well as receiving the feedback.

Another key moment, in the absence of a separate subdivision (financial department or budgeting and reporting subdivision), is identifying the persons responsible for managing the budgeting process. These individuals will have a series of obligations, such as collecting information, verifying its accuracy and identifying the reasoning, which were the basis of the calculations (to exclude the practice according to which planning takes place based on previous years experience), consolidating it and reporting the results obtained top-management. To ensure the successful implementation of the budgeting process, it is recommended to make additional investments in increasing the qualification of the people involved in the budgeting process, by participating in various thematic trainings. At the same time, to streamline the process, but also to limit the number of errors, it is proposed to automate them by applying and developing various software programs, such as: Microsoft Office Excel, Oracle (Financial Analyzer), Hyperion or SAP SEM.

We consider that another factor, which would ensure the successful implementation of the budget process, is the correlation of the strategy with the budgeting system. This can be achieved, first of all, by making known the strategies proposed to all the employees at all levels of the company and, directly, the involvement of each one in order to achieve them. Thus, it is recommended to divide the chosen strategy into several objectives, which, in turn, will be expressed through certain performance indicators. Finally, each employee is responsible for the achievement of the indicator assigned to him, according to his position, and based on the obtained results it will be possible to develop a motivational system.

Bibliografie/ Bibliography:

1. BAYE, M. E. *Managerial Economics and Business Strategy*. New York: Irwin Professional Publishing, 3rd ed., 2000. – 558 p.
2. BUGAIAN, Larisa. *Managementul costurilor și contabilitatea managerială*. Chișinău: Bons Offices, 2003. – 150 p.
3. CIUBOTARU, M.; HÎNCU, R.; HÎNCU, V. Experiența internațională privind aplicarea instrumentelor de monitorizare, evaluare și raportare a performanțelor bugetare și identificarea oportunităților de aplicare în Republica Moldova. În: *Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii. Materialele conferinței științifice internaționale*. Chișinău: ASEM, 2015, p. 15-22.
4. DRUCKER, Peter. *The essential Drucker: Selections from the management works of Peter F. Drucker*. New York: Harper Business, 2001. 368 p.
5. HORNGREN, C.; DATAR, M.; FOSTER, G. *Contabilitatea costurilor, o abordare managerială*, Ed. Arc, Chișinău 2006. – 939 p.
6. HOROMNEA, Emil. *Tratat de contabilitate. Teorii, concepte, principii, standarde, aplicații*, Vol. I, Vol II, Editura Sedcom Libris, Iași, 2001, 2003. – 488 p., 256 p.
7. HOARAN, Ch. *Comptabilité et management*, Editions Foucher, Varves, 2004. – 256 p.
8. KAPLAN, Robert; NORTON, David. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996. – 322 p.
9. LORINO, Philippe. *Méthodes et pratiques de la performance. Le pilotage par les processus et les compétences*, 2e édition, Editions d'Organisation, Paris, 2001. – 552 p.
10. MIHAILA, S.; GHEDROVICI O.; BADICU, G. The importance of budgeting for strategy implementation. În: *European Journal of accounting, finance & business*, Vol. 3, 2015, 57-69 p.
11. NAIR, Mohan; *Essentials of Balanced Scorecard*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2004. – 269 p.
12. IONAȘCU, Ion. *Dinamica doctrinelor contabilității contemporane. Studii privind paradigmele și practicile contabilității*, Editura Economică, București, 2003, p.176.
13. TABĂRĂ, Neculai. *Delimitări conceptuale în dezvoltarea contabilității de gestiune pe plan internațional*, Revista Finanțe, Credit, Contabilitate nr. 2 și nr. 3/2001, p.18.
14. ȚURCANU, Viorel. *Calculația costurilor*, Editura ASEM, Chișinău, 2001. – 116 p.
15. ШАХОВСКАЯ, Л.; ХОХЛОВ, В.; КУЛАКОВА, О. *Бюджетирование: теория и практика*. Москва, КНОРУС, 2009. – 396 с.
16. МАРШАЛ, В. Мейер, *Оценка эффективности бизнеса. Что будет после Balanced Scorecard?* Москва: Вершина, 2004. – 272 с.
17. ГЛАЗЬБЕВ, С.; БОЛОТИН, Б.; НИЖЕГОРОДЦЕВ. Р. *Обучение рынку*. Москва: Экономика, 2004. – 639 с.
18. САВИЦКАЯ, Глафира. *Экономический анализ*. Москва: Новое знание, 2003. – 640 с.