

## **TIPOLOGIA, IMPORTANȚA ȘI TEHNICA ELABORĂRII BUGETELOR**

*Mariana Rodica ȚÎRLEA,  
Universitatea Creștina “Dimitrie Cantemir”*

*Introducere. În condițiile economiei de piață și a competitivității, deciziile de management pot fi adoptate numai pe baza unui element esențial al său și anume eficiența managementului. Eficiența, constituie o proprietate specifică oricărei activități. Ca urmare, în contextul actual ale crizelor provocate de reducerea în volum a resurselor de energie, materii prime, se impune necesitatea utilizării conceptului de eficiență în justificarea oricărei decizii de management, mai ales de justificarea necesităților practice. Pornind de la clasică definiție a bugetului, potrivit căreia bugetul reprezintă un instrument de planificare și control, apreciem utilitatea acestuia pe fondul necesității de a identifica o serie de soluții impuse de diferitele probleme apărute în activitatea practică. Ca urmare, bugetul este o expresie cantitativă a unui plan de acțiuni,*

*Cuvinte cheie. Previziune, planificare, buget, incertitudine, obiective strategice.*

### **TIPOLOGIA BUGETELOR**

Literatura de specialitate recomandă trei tipuri de bugete:

- bugete previzionale;
- bugete ale exercițiului;
- bugete operaționale.

Bugetele previzionale prezintă estimările făcute pe o perioadă mai mare (5 ani) în vederea atingerii obiectivelor strategice.

Bugetele exercițiului, prin care se transpun anual prevederile din bugetele previzionale.

Bugetele operaționale defalcă pe perioade mici, bugetele exercițiului.

Bugetele sunt o caracteristică importantă a celor mai multe sisteme de control. Bugetul schimbă comportamentul uman și deciziile în sensul dorit de manager, care trebuie să țină cont de incertitudini, fie cu un buget, fie fără el. Susținătorii bugetării afirmă că beneficiile asigurate prin utilizarea bugetelor, aproape întotdeauna, depășesc costurile privind alcătuirea și gestionarea bugetelor.

Din punct de vedere al obiectului activității bugetelor distingem următoarele tipuri de bugete:

- bugete comerciale
- bugete ale activității de exploatare
- bugete de costuri
- bugete ale rezultatelor

Bugetele comerciale estimează prevederile privind vânzările unei firme și activitatea de aprovizionare ale acesteia.

Bugetele activității de exploatare proiectează anual volumul fizic și valoric al activității secțiilor principale de fabricație și a celor auxiliare.

Bugetele de costuri antecalculează costurile directe și indirecte de producție, pe locuri generatoare de costuri și purtători de costuri.

Bugete ale rezultatelor prin care în baza bugetelor pe activități și a celor de costuri se estimează situația de ansamblu patrimonială și monetară, sub forma contului de rezultate și bilanțului previzional și a bugetului de trezorerie.

3. Criteriul funcțional respectiv al funcțiilor bugetelor, în gestiunea întreprinderii, după care acestea pot fi:

- bugete determinante;
- bugete rezultante.

Bugetele determinante sunt acelea care au ca obiect activitățile funcțiilor de bază ale întreprinderii care constituie premise ale rezultatelor acesteia (bugetul vânzărilor, bugetul producției).

Bugetele rezultante au ca obiect estimarea rezultatelor economico-financiare, degajate de activitățile de bază proiectate prin bugetele determinante:

- bugetul cheltuielilor comerciale,
- bugetul costurilor, bugetul de aprovizionare,
- bugetul trezoreriei,
- contul de rezultate și bilanțul previzional;
- și tabloul de finanțare previzional.

Articularea funcțională, generală a sistemului de bugete și principalele interdependențe dintre ele sunt redate, apelând la literatura de specialitate<sup>1</sup>, în figura nr. 3.2.

Funcționarea eficientă a sistemului bugetar presupune respectarea următoarelor principii:

principiul totalității presupune bugetarea tuturor activităților întreprinderii, prin asigurarea echilibrului între diferitele compartimente funcționale și operaționale ale întreprinderii;

- principiul suprapunerii sistemului bugetar pe sistemul de autoritate din întreprindere în vederea asigurării responsabilității privind realizarea lui;
- principiul solidarității între departamente și al implicării lor pentru realizarea în condiții de eficiență a obiectivelor întreprinderii;
- principiul adaptabilității (supleții) impune adaptarea sistemului bugetar la modificările mediului sau previziunilor imperfecte;
- principiul motivației și adevăratei personalului pentru bugetarea activităților, pentru a se asigura realizarea obiectivelor din buget, controlul realizării lor și responsabilitatea acestora.

### **IMPORTANȚA BUGETELOR**

Bugetele sunt o caracteristică importantă a celor mai multe sisteme de control. Bugetul schimbă comportamentul uman și deciziile în sensul dorit de manager, care trebuie să țină cont de incertitudini, fie cu un buget, fie fără el. Susținătorii bugetării afirmă că beneficiile asigurate prin utilizarea bugetelor, aproape întotdeauna, depășesc costurile privind alcătuirea și gestionarea bugetelor.

Folosirea bugetelor în gestiunea întreprinderilor prezintă următoarele avantaje:

- ✓ impune folosirea planificării în conducerea afacerilor reprezintă cadrul pentru judecarea performanțelor, deoarece indică parametrii pe care firma trebuie să-i realizeze în timp pentru atingerea obiectivelor stabilite: nivelul vânzărilor, al producției, al costurilor pentru atingerea beneficiului prevăzut;
- ✓ Promovează comunicarea și coordonarea în vederea angrenării și echilibrării tuturor departamentelor și funcțiilor întreprinderii încât să-și poată realiza obiectivele preconizate;
- ✓ obligă responsabilii centrelor de responsabilitate de a prevedea consecințele deciziilor luate sau de luat, bugetele constituind un instrument de referință în luarea deciziilor;
- ✓ permite existența unui sistem contabil eficient;
- ✓ asigură conducerea prin excepție;
- ✓ participarea la activitatea de planificare atât a conducerii, cât și a executanților.

Bugetul este o expresie cantitativă a unui plan de acțiuni și un ajutor pentru

P.Lauzel, R.Teller - *Controle de gestion et budgets*, Ed.Siry, 1994, p.236

CL.Alazard, S.Separi - *Controle de gestion, Manuel & Applications*, Ed.Dunod, 1996, p.294

M.Gervais - *Controle de gestion*, Ed.Economica, 1994, p.333

N.C. Iacob, I.Ionescu - *Contabilitate de gestiune*, Ed.Aius, 1996, p.217

C.Grosu - *Sistemul informațional contabil de gestiune*, Ed.Orizonturi Universitare, Timișoara, p. 179

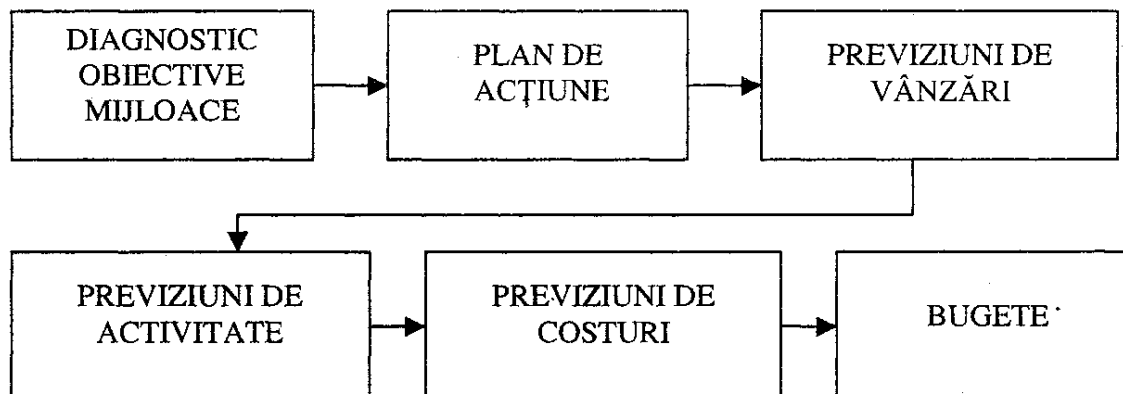
coordonarea și implementarea obiectivelor previzionale. înscrierea în bugete a datelor rezultate în urma previziunilor constituie bugetarea.

Bugetele sunt o caracteristică importantă a celor mai multe sisteme de control

### TEHNICA ELABORARII BUGETELOR

Previziunea pe termen scurt prin planificare bugetară face apel la următoarele elemente: planurile de acțiune, ce explică modalitatea prin care întreprinderea vizează atingerea obiectivelor cu mijloacele de care poate dispune; bugetele, care estimează în termeni monetari efectele planurilor prevăzute.

Schematic, etapele planificării bugetare se prezintă astfel:



Bugetele se alcătuiesc pe fiecare loc generator de costuri, atelier, secție, firmă, cât și pe întreprindere sunt folosite pentru a dimensiona volumul de activitate, pentru a stabili cuantumul și condițiile de alocare și utilizare eficientă a resurselor, precum și răspunderile și competențele cu privire la gospodărirea mijloacelor alocate și la realizarea obiectivelor propuse.

În vederea construirii unitare a sistemului de bugete este necesar să fie luate în considerare o serie de elemente, ca: delimitarea sectoarelor de activitate și integrarea lor în sistemul bugetar; capacitatea de producție a sectorului (locului de activitate) bugetat; volumul programat de activitate și modul de evaluare; felul și mărimea consumului fizic de resurse și alți indicatori specifici fiecărui buget; volumul vânzărilor programate având în vedere prospectarea pieței; costurile pe elemente primare și articole de calculație; calcularea costului pe unitate de lucrare, produs serviciu; alocarea volumului de activitate planificat pe destinație; alegerea criteriilor de repartizare (alocare) a resurselor; controlul și analiza costurilor; stabilirea nivelului și limitelor de responsabilitate privind gestiunea bugetului; asigurarea bazei de date pentru decizii la nivelul ierarhic; integrarea în sistemul de prelucrare automată a datelor.

O procedură bugetară poate fi etapizată astfel:

- ✓ stabilirea obiectivelor firmei pentru anul următor de către direcția generală și transmiterea acestora și a informațiilor privind mediul de afaceri către responsabilii centrelor de gestiune (se comunică informații cum sunt: evoluția pieței, inflația așteptată, politica socială, cursul valutar, politica de preț etc);
- ✓ elaborarea unor bugete provizorii de către fiecare responsabil al centrelor delimitate în cadrul întreprinderii și alegerea unei variante considerate dezirabilă;
- ✓ verificarea coerenței bugetare: în această fază, bugetele provizorii elaborate pentru fiecare centru de responsabilitate sunt regrupate la nivelul conducerii generale pentru testarea coerenței dintre diferitele componente ale ansamblului

bugetar; responsabilii centrelor de gestiune și comitetul bugetar (controlorul de gestiune și managerii generali) dezbate obiectivele și mijloacele alocate pentru realizarea acestora, aferente fiecărui buget. Controlorul de gestiune are un rol foarte important în această fază, deoarece el verifică realismul ipotezelor și obiectivelor inițiale, evaluează sensibilitatea rezultatelor la variabilele cele mai incerte și se asigură de existența unei „rezerve” la nivelul direcției generale, rezervă utilizabilă în cursul execuției bugetare în cazul unei conjuncturi nefavorabile sau al unei situații de gestiune neprevăzute la nivelul entităților bugetate;

- ✓ elaborarea bugetelor definitive și transmiterea acestora către centrele de responsabilitate (bugetele sunt detaliate în funcție de gestionarea lor în timp și în spațiul organizațional);
- ✓ urmărirea execuției bugetelor și actualizarea lor în funcție de evoluția mediului de afaceri și a realizării obiectivelor.

### **BUGETUL DE INVESTIȚII**

Deciziile de investire sunt acelea care implică un sacrificiu actual de resurse în schimbul unui flux viitor de trezorerie. În general, se poate spune că toate cheltuielile făcute de o întreprindere sunt orientate către obținerea de beneficii viitoare. Ceea ce distinge însă deciziile de investire de cele operaționale (pe termen scurt) este timpul. Catalogăm ca decizii pe termen scurt acele decizii care presupun un orizont temporal relativ scurt (de regulă sub un an) de la avansarea fondurilor. Pe de altă parte, deciziile de investire sunt acelea pentru care se scurge o perioadă semnificativă între momentul avansării fondurilor și obținerea beneficiilor.

Datorită acestei perioade relativ lungi care se scurge între momentul investirii și cel al obținerii beneficiilor, decizia de investire este afectată de un cost de oportunitate, reprezentat de dobânda care ar putea fi obținută prin plasarea sumelor investite pe piața de capital. Pe termen scurt, această dobândă capătă valori ne semnificative, fapt pentru care ea poate fi ignorată și eliminată din procesul decizional.

Deciziile de investire reprezintă unul dintre cele mai importante tipuri de decizii pe care managerii unei întreprinderi trebuie să le ia, având în vedere că procesul de investire implică de cele mai multe ori imobilizarea unor fracțiuni importante din fondurile firmei în acțiuni practice ireversibile.

Orice decizie ce presupune realizarea unei investiții prezente pentru a obține un profit viitor (creștere de venit sau scădere de costuri) este considerată decizie de investiție. Cel mai des întâlnite decizii de acest tip sunt:

- ✓ decizii ce vizează reducerea costurilor. Ar trebui cumpărat un nou utilaj pentru a reduce costurile de producție?
  - ✓ decizii ce vizează extinderea. Ar trebui achiziționate noi echipamente sau noi spații pentru a asigura creșterea capacității de producție și a vânzărilor?
  - ✓ decizii care se referă la selectarea imobilizărilor. Ar trebui achiziționat utilajul A, B sau C pentru utilizarea în producție?
  - ✓ decizii de alegere între închiriere, recurs la leasing sau cumpărare;
  - ✓ decizii ce vizează înlocuirea unui utilaj. Un utilaj ar trebui înlocuit acum sau mai târziu?
  - ✓ determinarea sumelor totale pe care întreprinderea le solicită pentru a le investi;
  - ✓ determinarea modului în care aceste investiții vor fi finanțate.
- Aceste decizii tind să fie clasificate în două mari categorii:
- ✓ decizii de verificare (testare);

✓ decizii de preferabilitate.

Deciziile de verificare sunt cele care testează dacă un anumit proiect îndeplinește o serie de standarde prestabilite de acceptare. De exemplu, o firmă ar putea promova o politică de acceptare a proiectelor de reducere a costurilor numai dacă ele „promit” o rată a profitului înainte de impozitare de 20 %.

Deciziile de preferabilitate își propun selectarea unuia sau a mai multor proiecte de investiții dintr-un portofoliu de mai multe proiecte concurente. De exemplu, o întreprindere întrevede cinci potențiale utilaje diferite pentru a înlocui unul dintre utilajele aflate în exploatare curentă. În funcție de un anumit set de criterii, întreprinderea va alege numai unul dintre cele cinci tipuri de utilaje, iar această decizie va avea caracterul unei decizii de preferabilitate.

Pentru a putea fi implementate, ambele tipuri de decizii trebuie supuse unui set de analize. Motivațiile care conduc la decizia de investire sunt numeroase și diverse: cucerirea unei părți importante de piață, intenția de a descuraja concurența, preocuparea pentru creșterea prestigiului, luarea în considerare a unor aspecte sociale și ecologice, maximizarea profitului sau cel puțin atingerea unui nivel satisfăcător al profitului, maximizarea vânzărilor, în general creșterea rentabilității, precum și supraviețuirea întreprinderii etc. Deși există mai multe criterii în funcție de care un proiect este analizat sau două sau mai multe proiecte pot fi comparate, considerăm că cel mai important criteriu este cel al rentabilității.

Acesta poate fi judecat prin desfășurarea a două mari categorii de analize:

- analize care nu se bazează pe actualizare;
- analize bazate pe actualizare.

### **DECIZII DE INVESTIȚII ÎN MEDIU INCERT**

Deciziile de investiții în mediu incert au în vedere determinarea fluxurilor de numerar, negative și pozitive, pe toată perioada de viață a proiectului de investiții.

Estimarea fluxurilor de numerar este cea mai importantă, dar și cea mai dificilă problemă pe care o ridică un proiect de investiții. Aceste estimări se referă la cheltuielile inițiale de investiții și intrările anuale nete de numerar previzionate pe durata de viață a proiectului respectiv. Efortul și efectul unei investiții pot fi surprinse prin următoarele elemente:

- ✓ cheltuiala inițială este mărimea netă a capitalului necesar pentru punerea în exploatare a unei investiții, care se compune din următoarele elemente: costul activelor fixe imobilizate; cheltuieli de instalare și montaj, precum și cheltuieli de specializare a personalului; creșterea fondului de rulment, respectiv creșterea stocurilor și a creanțelor-clienți minus creșterea datoriilor de exploatare, determinate de noua capacitate de producție; prețul de revânzare al activelor fixe dezinvestite.
- ✓ durata de viață a investiției, este o altă componentă care trebuie avută în vedere atunci când se estimează valoarea unui proiect de investiții, pentru că aceasta poate fi interpretată din mai multe puncte de vedere<sup>4</sup>.
- ✓ fluxurile nete de trezorerie (cash-flow-uri disponibile) se determină pornindu-se de la următoarele ipoteze: mediu cert; capitaluri proprii suficiente; impozitul pe profit se plătește la sfârșitul exercițiului financiar; rata inflației nu se modifică.
- ✓ valoarea reziduală a unui proiect de investiții reprezintă valoarea probabilă a se recupera după încheierea duratei de viață a investiției.
- ✓ rata de actualizare pentru estimarea (evaluarea) unui proiect de investiții, reprezintă un alt element de apreciere în procesul deciziei investiționale, ea influențând valoarea prezentă (actualizată) a fluxurilor de trezorerie viitoare.

Fundamentarea deciziilor investiționale în mediu incert impune folosirea metodelor bazate pe actualizare, care permit determinarea unor indicatori ce furnizează o bază obiectivă, comparabilă în aprecierea eficienței proiectelor de investiții. Pentru a face posibile comparațiile dintre cheltuielile de investiții și profiturile generate de folosirea proiectului, trebuie eliminată influența timpului, aducând toate operațiile la același moment de referință. Pentru aceasta se calculează capitalizarea alocărilor anuale (care are la bază relația dobânzii compuse) și actualizarea recuperărilor anuale de capital prin fluxurile de numerar anuale, rezultate pe toată durata de viață a investiției.

În practica economico-financiară se folosesc, în general, următoarele criterii de opțiune pe baza actualizării: valoarea actualizată netă (VAN), rata internă de rentabilitate (RIR), perioada de recuperare actualizată (Tra), și indicii de rentabilitate sau profitabilitate (IP).

a) Metoda valorii actualizate nete (VAN), numită și valoare actuarială, este o tehnică de actualizare a fluxurilor de numerar. Se actualizează toate fluxurile de numerar generate de proiect la o rată de actualizare egală cu costul marginal al capitalului și apoi însumează aceste valori.

Proiectul este acceptat dacă suma respectivă, numită valoare actualizată netă (VAN) este pozitivă. Cu cât veniturile actualizate vor fi mai mari decât capitalurile investite, cu atât proiectul de investiții va fi mai eficient. Toate proiectele de investiții care vor avea VAN pozitivă sunt preferabile plasamentelor monetare, la o rată a dobânzii de piață „i”. Proiectul de investiții cu VAN maxim va fi cel mai bun și va determina creșterea maxim posibilă a profiturilor firmei.

Prin analogie cu cele menționate mai sus și în capitolele anterioare, VAN se determină cu relația:

$$VAN = [VP(FN_n) - I_0] + V_r/(1+i)^n; \quad VV_n = VAN(1+i)^n$$

în care: VP(FN<sub>n</sub>) - valoarea prezentă a fluxurilor de numerar pozitive și/sau negative în perioada „n”; I<sub>0</sub> - fluxurile negative inițiale de numerar (cheltuieli inițiale de investiții); V<sub>r</sub> - valoarea reziduală a proiectului; FN<sub>t</sub> - fluxul de numerar din anul t; n - numărul de ani de funcționare a proiectului; VV<sub>n</sub> - valoarea viitoare netă

Pentru a determina VAN în momentul zero se utilizează relația:

$$VAN_0 = \sum_{t=1}^n FN_t (1+i)^{-t} - I_0$$

care stă la baza metodei VAN este extrem de simplă, și anume: dacă o firmă dorește să implementeze un proiect pe care-l finanțează din surse externe, valoarea firmei va crește cu suma care reprezintă valoarea actualizată netă a fluxurilor de numerar estimate. Dacă VAN a unui proiect este pozitivă, creșterea valorii firmei depășește suma de fonduri externe necesare pentru a finanța investiția.

b) Rata internă de rentabilitate a investiției (RIR), denumită și rata actuarială sau costul actuarial, este definită ca rata de actualizare care face ca valoarea actualizată a intrărilor nete de numerar, estimate în cadrul proiectului, să fie egală cu valoarea actualizată a costurilor (ieșiri de numerar), estimate pentru proiectul respectiv. Altfel spus, rata actuarială este rata dobânzii pentru care VAN este egal cu zero.

Pe baza afirmațiilor de mai sus se poate scrie ecuația, din care se poate deduce RIR, și anume:

$$\sum_{t=1}^n \frac{FN_t}{(1+RIR)^t} = I_0$$

Dacă avem în vedere și valoarea reziduală (VR<sub>n</sub>), ecuația devine:

$$\sum_{t=1}^n \frac{FN_t}{(1 + RIR)^t} + \frac{VR_n}{(1 + RIR)^n} = I_0$$

RIR este rata minimă admisă la care se poate accepta un împrumut pentru finanțarea proiectului. Dacă aceasta este mai mică decât rata dobânzii pe piață, investitorul este tentat să-și plaseze capitalul pe piața financiară mai degrabă decât într-o investiție productivă.

Determinarea RIR pornește de la ipoteza că veniturile viitoare (FNt) pot fi reinvestite constant la această rată.

Cele două tehnici de actualizare VAN și RJR dau aceleași decizii de acceptare (respingere) pentru proiecte independente. În cazul în care proiectele se exclud reciproc. Dacă apar astfel de rezultate, metoda VAN trebuie utilizată și considerată corectă. Ambele metode (VAN, RIR) sunt superioare criteriilor simple de opțiune, dar metoda VAN este mai bună decât RIR.

$$\sum_{t=1}^n FN_{act/an,t} = I_0; \quad FN_{act/an,t} = \frac{FN_t}{(1+i)^t}$$

în care: FNact/aiU - fluxul de numerar din anul t, actualizat.

c) Perioada de recuperare actualizată, („discountedpaybackperiod”), este definită de numărul de ani necesar pentru recuperarea investiției din fluxurile de numerar actualizate. Termenul de recuperare, în acest caz, este numărul de ani n pentru care are loc relația:

în cazul existenței mai multor variante concurente se alege proiectul cu perioada de recuperare cea mai mică.

d) Indicele de profitabilitate actualizat (IPJ exprimă valoarea actualizată a proiectului ce corespunde unei cheltuieli inițiale de investiție de o unitate (egală cu 1). Acest indice se determină ca raport între valoarea actualizată a intrărilor nete de trezorerie (FNt) și cheltuiala pentru investiție, conform relației:

$$IP_a = \frac{VP}{I_0} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{FN_t}{(1+i)^t} + \frac{VR_r}{(1+i)^n}}{I_0}$$

Dar: VP = VAN, rezultă:  $IP_a = \frac{VAN}{I_0}$

Proiectul va fi rentabil dacă  $IP_a > 1$ .  $IP_a$  este un indice de rentabilitate relativă, deoarece VAN măsoară valoarea actualizată ce revine la un leu capital investit. Criteriul  $IP_a$  prezintă importanță pentru selectarea investițiilor, făcând parte din criteriile de fructificare a capitalului investit.

Conform reglementărilor în vigoare din țara noastră, stabilirea ratei de actualizare financiară se face pe baza nivelului minim al ratei de rentabilitate financiară, și anume: pentru obiective finanțate în principal din împrumuturi, rata dobânzii la care s-a obținut împrumutul; pentru obiective realizate prin autofinanțare, rata medie de rentabilitate din subramura căreia îi aparține firma.

Astfel determinată, rata de actualizare (expresie a costului capitalului) nu reflectă și unele fenomene ce apar în economia de piață, cum ar fi: inflația, devalorizarea, riscul investițional etc. De aceea, este necesară corectarea ei prin adăugarea la rata dobânzii (Rd) a unei rate a inflației sau deflației (Ri? care reflectă evoluția prețurilor), a unei rate de depreciere (repreciere) monetară (Rr), a marjei de risc investițional (Mr). Relația de calcul a ratei de actualizare, în acest caz, este următoarea:

$$R_a = R_d + R_i + R_r + M_r$$

Evaluarea unui proiect de investiții, când finanțarea se face prin plasarea de acțiuni, are la bază atât rata de rentabilitate așteptată de un acționar la sumele investite pe această cale, cât și prima de risc investițional.

Rata rentabilității așteptate (cash-flow așteptat) este rata de actualizare pentru care speranța profitului (câștigului) actualizat este egală cu zero. Calculul rentabilității așteptate se bazează pe mărimile incerte (aleatoare) ale cheltuielilor și încasărilor, previzionate și corectate cu anumite probabilități. Procedul de calcul este cel al RIR.

Riscul investițional este parametrul esențial de care trebuie ținut cont în luarea deciziei de a investi. Aprecierea gradului de risc este absolut necesară. Aceasta se poate face cu ajutorul „speranței matematice de câștig”.

### CONCLUZII:

În cadrul elaborării bugetelor, managerii trebuie să țină seama de următoarele cerințe să adopte o viziune practică pe parcursul elaborării, ceea ce implică evaluarea realistă a veniturilor și utilizării capacităților productive, costurilor directe și a celor indirecte, a lichidităților etc.

- ✓ să stabilească obiective realizabile, întrucât un buget ce prevede indicatori nerealizabili este posibil să fie respins de către personalul implicat în execuția lui
- ✓ resursele limitate să fie distribuite în funcție de necesități, producție, investiții, cercetare, marketing etc- ceea ce presupune discuție, negocieri și acceptarea unor compromisuri.
- ✓ să cunoască faptul că între bugete există o strânsă legătură, ele se condiționează reciproc. Dacă un buget este influențat de un anumit factor, efectul influenței acestuia se propagă și asupra altor bugete.
- ✓ să participe la discuție în scopul stabilirii obiectivelor și al formulării strategiei necesare atingerii obiectivelor toate persoanele interesate.
- ✓ necesitatea stabilirii unui program de elaborare a bugetelor, încât la începutul perioadei respective bugetul în ansamblu să poată fi pus în aplicare. Pregătirea în avans a bugetelor reprezintă una din condițiile esențiale ale unei bugetari eficiente. Să ia în calcul schimbările ce pot interveni în ceea ce privesc ipotezele, ce au stat la baza întocmirii bugetelor. Aceasta impune elaborarea de bugete flexibile, care să poată fi revizuite în funcție de schimbările apărute în mediul firmei.
- ✓ să stabilească angajaților responsabilitățile privind execuția fiecărui buget, tehnică cunoscută sub denumirea de control prin responsabilități. Persoanele responsabile cu execuția bugetului sunt obligate să mențină cheltuielile, în limita din buget, explicând cauzele depășirii lor.
- ✓ să urmărească periodic (lunar) modul de execuție a bugetelor.

Procesul de elaborare a bugetelor se desfășoară într-un cadru uman și de aceea factorii comportamentali nu pot fi ignorați. Comportamentul oamenilor, reacția lor privind utilizarea bugetelor este influențată de modul în care bugetul a fost conceput, de implicarea lor în elaborarea bugetelor, de modul în care li s-au adus la cunoștință prevederile din bugete, de gradul de instruire și pregătire al oamenilor etc.

După elaborarea bugetelor, acestea sunt transmise persoanelor responsabile de execuția lor.

Reprezentând un mod de gestiune pe termen scurt și înglobând toate aspectele activității întreprinderii, într-un ansamblu coerent de previziuni cifrate, bugetele trebuie să vizeze activitățile de exploatare, aprovizionare, desfacere, investiții etc.

Ținând seama de interdependența dintre ele, bugetele de vânzare și de producție reprezintă bugetele care determină parametrii tuturor celorlalte bugete.



*“Economic growth in conditions of internationalization”*

---

**Bibliografie**

1. P.Lauzel, R.Teller - Controle de gestion et budgets, Ed.Sirey, 1994, p.236
2. CL.Alazard, S.Separi - Controle de gestion, Manuel & Applications, Ed.Dunod, 1996, p.294
3. M.Gervais - Controle de gestion, Ed.Economica, 1994, p.333
4. N.C. Iacob, I.Ionescu - Contabilitate de gestiune, Ed.Aius, 1996, p.217
5. C.Grosu- Sistemul informațional contabil de gestiune, Ed.Orizonturi Universitare, Timișoara, p. 179
6. Negucioiu Aurel, Economie politica, Editura Casa Cartii Cluj Napoca, 2004
7. Gvravelle, M. Rees, R. 81992) - Microeconomics, NY, pp. 1999
8. 8..Bravard – The assessment of the plant, Dumod, Paris, 1994