

**COORDONAREA MANAGEMENTULUI PRIN BUGETE  
CU MANAGEMENTUL PRIN OBIECTIVE COORDINATION OF BUDGETING  
WITH MANAGEMENT BY OBJECTIVES**

**Larisa BUGAIAN, dr. hab., prof. univ., UTM<sup>1</sup>  
Diana ONTEA, doctorand, UTM<sup>2</sup>**

*Activitatea oricrei companii este dirijată și determinată de un sistem creat și promovat de managementul acesteia. Calitatea acestui sistem determină și locul companiei pe piață în condițiile actuale de dezvoltare intensă, într-un ritm accelerat al societății moderne. Stabilirea corectă a strategiei și obiectivelor, aplicarea metodelor de urmărire a realizării lor favorizează întreprinderea și acționează spre o perfecționare continuă. Scopul cercetării este de a oferi o perspectivă de eficientizare a funcționării managementului într-o întreprindere. În acest articol este descris modul și calea prin care managementul prin bugete și sistemul de urmărire te eficientizarea utilizării resurselor companiei, îmbinat cu tehnica managementului prin obiective, poate oferi un randament înalt atât la etapa de planificare și control, cât și întru sporirea motivației întregului personal spre participare în atingerea obiectivelor propuse.*

*The activity of any company is directed and driven by a system created and promoted by the management. The quality of this system determines the company's market place in the current intense development and in actual accelerated pace of our modern society. A correct strategy and objectives establishing, also the methods of its accomplishment monitoring help the companies to ensure a lasting, continuous progress. The research purpose is to provide a streamline view for the management frame in a company. This article describes the way by which budgeting, as a system aimed to an efficient use of enterprise resources, involving the management by objectives process, could offer a high efficiency in planning and control, as well as in all staff involving to act in order to achieve the targets.*

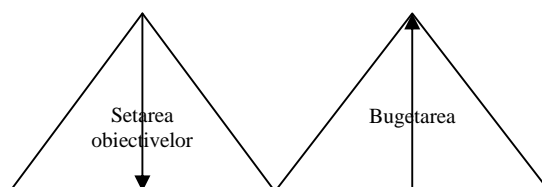
**Introducere**

Rolul bugetării este de a determina resursele necesare de alocat, precum și menținerea unei siguranțe că strategia este orientată spre realizarea unui plan integrat. Întru sporirea eficienței acestui sistem coordonarea managementului prin bugete cu cel prin obiective este o abordare managerială oportună, care ar putea asigura o funcționalitate mai bună a sistemului și raționalizarea resurselor financiare spre direcția realizării strategiei companiei.

Atât managementul prin bugete, cât și cel prin obiective contribuie la implicarea întregului personal în procesul de planificare, ceea ce favorizează expunerea cât mai exactă a necesităților și posibilităților companiei prin intermediul activității angajaților ei.

Managementul prin obiective este o metodă de gestionare a personalului prin care managerii și angajații lucrează împreună pentru a stabili obiective de înregistrare și monitorizare pentru o anumită perioadă de timp. Obiectivele organizaționale și de planificare au loc de sus în jos (top-down) și sunt transferate în scopuri individuale pentru membrii organizației. Managementul prin bugete poate fi practicat în ambele direcții: top-down și bottom-up. Deși abordările moderne vin în susținerea celei de-a doua opțiuni sau îmbinarea lor, fiecare dintre aceste două metode are atât avantaje, cât și dezavantaje în aplicare. O sinteză bine structurată a acestora, o găsim într-un studiu realizat de Bolojan Florin [1], unde printre avantajele bugetării de jos în sus ar fi: participarea întregului personal în planificare, creșterea motivației acestuia, obiectivitatea, eficientizarea comunicării în companie etc. Unul dintre principalele dezavantaje enumerate de acesta, după părerea noastră, este faptul că managerii ar putea avea unele informații cu privire la activitățile altor departamente, dar puțină informație despre principalele obiective strategice și obiectivele financiare pentru organizarea generală. Managerii inferiori, de asemenea, spune autorul, elaborează bugetul individual, fără supravegherea celor de vârf, dar își expun mai degrabă necesitățile proprii și omit prioritățile companiei [1].

Pentru a evita acest lucru, dar și pentru a simplifica procesul de bugetare se propune bugetarea ghidată prin obiective. Prin urmărirea setării obiectivelor se va efectua de sus în jos, iar bugetarea de jos în sus într-o a doua etapă (figura 1).



**Fig. 1. Setarea obiectivelor**

**Etapa de planificare**

Teoriile moderne definesc planificarea drept un proces de pregătire a deciziei administrative, pe baza prelucrării informațiilor inițiale și include definirea mijloacelor și a modalităților de realizare a acestora, printr-o

<sup>1</sup> ©Bugaian Larisa, lbugaian@gmail.com

<sup>2</sup> © ontea Diana, diana.sontea@yahoo.com

evaluare comparativă a alternativelor și adoptarea celor mai potrivite variante în condițiile preconizate [2]. Una dintre cele mai răspândite metode de planificare este managementul prin obiective.

Managementul prin obiective este un mijloc de identificare a scopurilor și de planificare a pașilor de atingere a acestora. Odată ce obiectivele strategice sunt setate, angajatul cunoaște direcția spre care tinde și merge organizația. Acestuia îi revine sarcina de a găsi și a formula obiectivele operaționale de care va fi responsabil întru atingerea celor strategice. Important este că angajatul conștient și singur ajunge să expună obiectivele operaționale care vor fi în corespundere cu strategia companiei, precum și pașii necesari a fi făcuți pentru realizarea lor. Acest tehnic sporește eficiența activității nu doar prin faptul că întreprinderea își proiectează punctul final și calea de parcurgere pentru a ajunge acolo, ci și prin mobilizarea întregului personal care trebuie să-l parcurgă. Tehnica influențează morală și atitudinea angajatului, care nu greu ar sarcina pe care singur și-a stabilit-o, considerând-o anterior drept utilă activității sale. Managementul prin obiective, la fel ca și cel prin bugete, întărește motivația unei activități productive a angajatului, mai ales că performanțele acestuia pot fi evaluate la final în baza obiectivelor propuse. Efortul intens nu întotdeauna înseamnă rezultate în muncă. Angajatul trebuie să-și canalizeze activitatea spre a îndeplini și obiectivele organizaționale, acestea formează componenta calitativă a muncii, care dă valoare efortului depus. Cu cât obiectivele personale sunt mai apropiate de cele organizaționale, cu atât efortul va aduce o contribuție mai mare la rezultatele așteptate de organizație (figura 2). În situația în care obiectivele personale nu se intersectează cu cele ale organizației, eficiența lucrului nu contribuie sau contribuie parțial la dezvoltarea companiei, participarea angajaților în acest sens devine esențială, astfel încât aceștia să conștientizeze rolul contribuției lor în organizație, precum și importanța efortului depus.

Unul din cei trei factori importanți care influențează performanța (după V. Vroom) [3], este claritatea obiectivelor. Delegarea formulării obiectivelor operaționale de către trei angajați contribuie la satisfacerea acestei condiții. De asemenea, doar obiectivele măsurabile pot fi evaluate. O organizație își formează strategia și poate formula scopurile principale într-o viziune generală, însă este necesară și descrierea cantitativă care să ofere suport în realizarea acestora. Spre exemplu, dacă întreprinderea și-a pus drept scop de a fi lider pe piața produselor pe care le oferă și estimarea volumului de vânzări care trebuie atins, se rupe legătura dintre proiect și activitatea reală. Odată fixat însă, planificarea poate continua. Apare întrebarea posibilității atingerii acestui volum. În ce perioadă? Întreprinderea are această capacitate sau trebuie asigurat? Dacă trebuie asigurat, atunci în ce termeni? Cu care resurse? Suma și sursa de finanțare? Eficiența? Riscuri? ș.a.m.d. în funcție de obiectivele propuse.

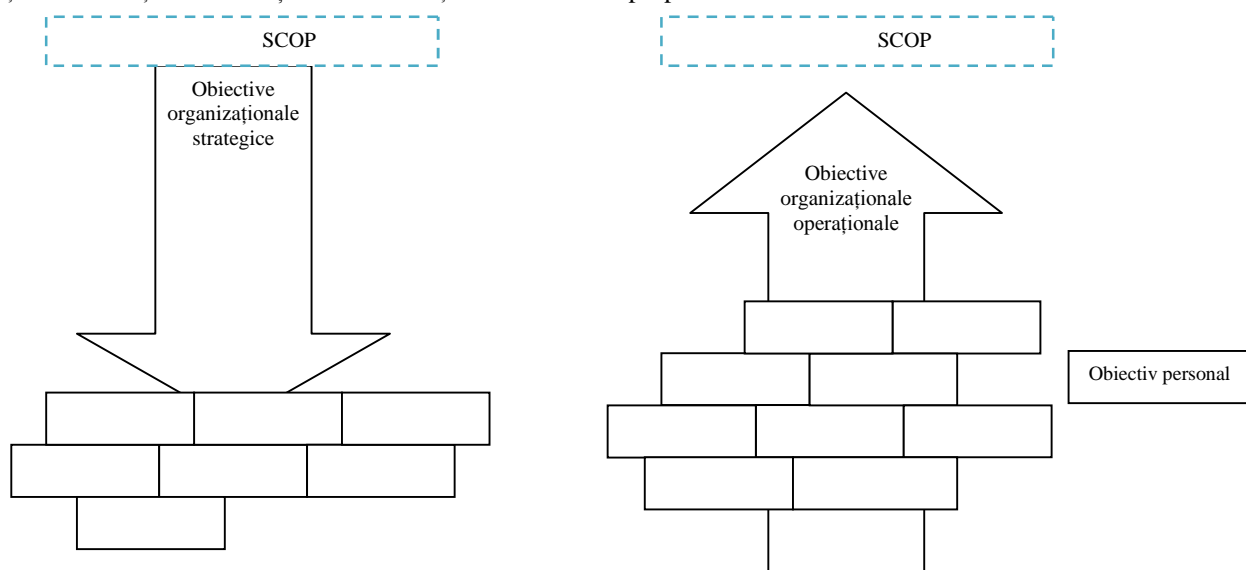


Fig. 2. Alinierea scopurilor și a obiectivelor

Domeniile principale pentru care o organizație stabilește obiective, sunt determinate în funcție de specificul activității sale. Cu toate acestea, managerii top se pot conduce de următoarea listă de obiective elaborată de către Peter Drucker, unde acesta a introdus, în urma cercetării lui, cele mai relevante direcții care pot genera obiectivele strategice ale companiei [4]:

- Poziționarea pe piață – trebuie stabilite obiective care să măsoare rezultatele în raport cu cele ale concurenților. De exemplu, un obiectiv poate fi creșterea cotei de piață în anul următor cu 10%.
- Inovația – calitatea este o cheie a succesului; trebuie stabilite obiective de îmbunătățire a produselor și serviciilor actuale și de dezvoltare de noi produse.
- Productivitatea – pentru toate direcțiile sau subdiviziunile operaționale trebuie determinate standarde de productivitate. Un exemplu poate fi creșterea cu 10% a productivității muncii în contextul unei investiții.
- Resursele fizice și financiare – trebuie stabilite obiective specifice pentru utilizarea resurselor fizice și materiale și a capitalului. Obiective în acest domeniu pot fi cheltuirea a 2 milioane lei în următorii doi ani pentru obținerea unor condiții și capacități de depozitare adecvate, reducerea cu 20% a creanțelor pe termen lung sau identificarea unor surse mai favorabile de materii prime și materiale.

– Profitabilitatea – trebuie stabilit marja minim acceptabil de performanță financiar . De exemplu, întreprinderea î i poate propune cre terea cu 5% a ratei profitului în anul urm tor.

– Performanțele i dezvoltarea managerial –trebuie stabilite obiective pentru dezvoltarea abilit ților manageriale continue. Un exemplu poate fi organizarea unui plan de formare i perfecționare, precum și alc tuirea unui sistem de evaluare a performanțelor.

– Performanțele i atitudinea muncitorilor – presupune stabilirea unor obiective ce țin de performanțele i atitudinea angajaților care nu au funcții de conducere. De exemplu, se pot propune obiective privind calificarea sau nivelul fluctuației personalului.

– Responsabilitatea public (social ) – deși este o direcție de obiective ce trece mai puțin în atenția managerilor din R. Moldova, totu i reprezint o component esențial în activitatea companiilor în raport cu societatea în general. Ar fi bine ca organizațiile s determine gradul de implicare în activit și ce presupun servirea intereselor comunit ții în cadrul c reia acționează . Aici pot fi incluse obiective cu referire la activit și de protecție a mediului, de sponsorizare a unor programe în folosul comunit ții etc.

Obiectivele operaționale vor decurge din cele strategice, iar responsabilii de acestea vor fi aleși în funcție de complexitatea organizației, aceștia pot fi îns managerii de departamente, subdiviziuni, secții ale întreprinderii. Fiecare obiectiv strategic va deriva în câteva obiective operaționale, care la rândul lor vor putea fi atinse pe pași propuși de însși angajații responsabili de realizarea lor. La aceea i etap de planificare poate începe i elaborarea bugetului care va rezulta din obiective i pa i (tabelul 1).

**Tabelul 1. Planul de activit i privind realizarea strategiei**

Strategie 20__-20__...								
Obiective strategice	Departament	Obiective operaționale	Buget	Pa i	Buget	Termeni	Criteriu de evaluare	Riscuri
1. Cre terea cotei de piaț cu 10% în anul...	1. Vânz ri	1.		1.				
		2.		1.				
	2. Producție	...		...				
		...						
Responsabili:		Responsabili:	Responsabili:					
2.								
...								
Total	x	x		x		x	x	x

Cheltuielile prev zute la această etap țin de obiectivele fixate și nu includ neap rat alte cheltuieli curente care asigur continuitatea activit ții întreprinderii. Ele îns , vor fi incluse în bugetul final. Exist cheltuieli care nu țin strict de obiectivele nou setate, îns activitatea întreprinderii ar fi imposibil în lipsa lor. Forma de reprezentare a acestor bugete va fi stabilit în funcție de specificul și complexitatea activit ții fiec rei întreprinderi. Acestea vor fi cheltuieli constante pe care întreprinderea i le planific pentru o activitate curent i care, de obicei, au caracter repetat.

Bugetul întreprinderii întotdeauna se elaborează p entru o anumit perioad care nu neap rat coincide cu perioada propus pentru atingerea obiectivelor strategice, iat de ce în planificarea bugetului se va ține cont de acest lucru.

**Tabelul 2. Bugetul întreprinderii**

Nr.	Obiective strategice	Buget total, mii lei	Vânz ri, mii lei	Aprovizionare, mii lei	Producție, mii lei	Remunerarea muncii, mii lei	...
1	1	2=3+4+5+6+7+8+...	3	4	5	6	
1	1						
2	2						
3	3						
4	...						
5=1+2+3+4+...	Total						
6	Buget Cheltuieli curente, mii lei						
7=5+6	Total						

De regul , bugetul organizației este elaborat, consolidat și aprobat pentru o perioad bugetar întreg , care durează de cele mai multe ori un an calendaristic. Acest lucru se datorează faptului c într-un astfel interval de timp pot fi aliniată i comparate fluctuațiile sezoniere ale condițiilor de piaț . Uneori pot fi stabilite unele cifre bugetare pentru o

perioad mai lung (trei pân la cinci ani), dar de cele mai multe ori ele servesc drept indicatori orientativi, în cele din urm fiind ajustați pe parcurs.

Toate datele sunt acumulate, cercetate și introduse în bugetul final. Participarea întregului personal în procesul de planificare și bugetare eliberează parțial managementul superior de sarcini, îns îl ocupă cu analiza informației venite din scara ierarhic de jos, având responsabilitatea de sistematizare a cheltuielilor, astfel încât să evite suprapuneri și supraestimări. Angajaților le este specific supraestimarea cheltuielilor prevăzute, fie pentru a-și spori libertatea de acțiune privind cheltuielile financiare pe parcursul anului de gestiune, fie din frica de a nu depăși bugetul pentru îndeplinirea obiectivelor, considerând astfel că se obțin rezultate mai bune.

### Etapa de control

Conceptul de control are o semnificație amplă și deseori este perceput diferit în domeniul economic. În acest context noțiunea presupune drept un „proces prin care managerii superiori influențează managerii inferiori în direcția implementării strategiei companiei” [5, p.5]. Vom opta și pentru noțiunea de controlling care din punct de vedere strategic, în opinia lui Wilhelm Schmeisser, „urmărește implementarea obiectivelor întreprinderii, care evoluează pornind de la strategia aleasă” [6 p.24].

Faza de control începe odată ce bugetul este pus în aplicare și include compararea situației actuale cu bugetul, determinarea variațiilor, investigarea cauzelor variației, luarea măsurilor corective necesare, precum și furnizarea feedbackului managerilor operaționali. Feedbackul, atât cel pozitiv, cât și negativ, este esențial pentru procesul de control [7].

La încheierea anului de gestiune este important de analizat gradul de atingere a obiectivelor și măsura în care a fost utilizat bugetul destinat realizării acestor obiective. Bineînțeles nu doar resursele financiare contribuie la atingerea obiectivelor propuse, ci și alți factori de natură internă și externă. Anterior s-a descris importanța factorului uman și conștientizarea rolului participativ al angajaților în mai multe etape ale activității întreprinderii.

**Tabelul 2. Fișa de control al realizării bugetului întreprinderii**

Nr.	Obiective strategice	Obiective opera	Gradul de realizare a obiectivelor, %	Abateri-Cauze	Soluții	Buget utilizat, %	Abatere	Recomandări	Buget planificat mii lei	Cheltuieli mii lei
	1	2	3	4	5	$6 = \frac{10/9}{*100}$	7	8	9	10
1	1.	1.								
2		2.								
5=1+2 +3+4+ ...	Total									
6	Buget Cheltuieli curente									
6.1										
...										
7=5+6	Total									

De asemenea, pe lângă faptul aplicării calitative a măsurilor, activitatea poate fi afectată de situații neprevăzute a piețelor naționale și internaționale de desfacere, de aprovizionare, financiar etc., de politica statului, de condiții naturale etc. Cu toate acestea, analiza rezultatelor este necesară nu doar pentru cunoașterea situației și a direcției spre care se îndreaptă întreprinderea la o etapă sau alta, ci pentru efectuarea calitativă a planificărilor ulterioare. De asemenea, rezultatul este un raport despre scopul și obiectivele organizației de lungă durată, precum și strategiile și politicile care vor ajuta la atingerea acestor obiective.

La sfârșitul perioadei planificate, atât în aplicarea managementului prin obiective, cât și la cel prin bugete se efectuează evaluarea rezultatelor obținute în primul rând prin compararea valorilor planificate cu cele real obținute, iar la identificarea abaterilor, vor fi determinate factorii care i-au influențat. În cazul abaterilor negative vor fi propuse soluții de corectare sau ameliorare. Monitorizarea abaterilor ajută la înțelegerea raporturilor dintre performanțele efective și a teptărilor bugetare ale întreprinderii. Evaluarea bugetului planificat și realizat va prinde forma, nu doar de operațiuni și constatări valorice, ci va putea fi vizualizat și analizat inclusiv din perspectiva direcțiilor pe care compania și le dorește să le dezvolte, va putea fi determinată poziția companiei în raport cu obiectivele, atingerea scopului și dacă strategia elaborată duce compania spre ascensiune.

**Concluzii**

1. Coordonarea managementului prin bugete cu cel prin obiective poate fi realizat cu succes, contribuind la eficientizarea bugetarii bottom-up.
2. Întregul personal devine participant în planificare preluând o singură direcție în fixarea și realizarea obiectivelor. Acesta cunoaște mai bine atât strategia, devenind conștient de necesitatea îndeplinirii calitative a propriilor sarcini.
3. La planificarea mrimii bugetelor, responsabilul va fi ghidat în primul rând de obiectivele și pașii necesari de efectuat pentru atingerea lor, oferindu-le prioritate în raport cu interesele personale, iar astfel resursele financiare vor fi mai rațional direcționate.
4. Ambele metode contribuie la creșterea motivației personalului pe parcursul perioadei bugetate și sporesc responsabilitatea pentru angajamentele asumate inclusiv în gestionarea bugetului.
5. La sfârșitul perioadei evaluarea rezultatelor financiare nu va fi efectuat separat, ci în corelație cu obiectivele și strategia, fapt ce va contribui la sporirea calității planificărilor ulterioare.

**BIBLIOGRAFIE**

1. Bolojan F., Bottom-up/Top-down Budgeting, Defense Resources Management in the 21st Century, [http://conference.dresmara.ro/conferences/2011/26\\_Bolojan.pdf](http://conference.dresmara.ro/conferences/2011/26_Bolojan.pdf)
2. . . . , ? , « » 4, 2015.
3. Robbins S.P., Organizational Behavior. Concepts, Controversies, Applications, Prentice-Hall, 1998, 675 p.
4. Drucker P., The Practice of management, Harper Business, 2006, 405 p.
5. Anthony R., Management Control Systems, Mc. Graw Hill Education, 2014, 768 p.
6. Wilhelm Schmeisser, Lydia Clausen .a., Controlling and Berlin Balanced Scorecard Approach, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011, 286 p.
7. Barfield J.T., Raiborn C.A, Kinney M.R., Cost Accounting, South-Western College Pub., 2000, 960 p.
8. Porter, L. W., Lawler, E. E., Managerial Attitudes and Performance, Homewood, Homewood, Ill., R.D. Irwin, 1968, 209 p.
9. Drucker P., Management (Revised Edition), Harcover, 2008, 571 p.
10. . . . , « » 3, 2010.