

Bugetul general și situațiile financiare previzionale*

Prof. univ. dr. Corina-Graziella BĂTCĂ-DUMITRU, lect. univ. dr. Daniela-Nicoleta SAHLIAN,
conf. univ. dr. Cleopatra ȘENDROIU

Academia de Studii Economice din București

Abstract

In this article we present aspects regarding the objective of the treasury budget, the stages of its preparation and the elaboration of the provisional financial statements. The purpose of the treasury budget consists of translating the expenses and income generated by various activities in collections and payments monetary terms. Its elaboration is the result of an exhaustive budgetary approach, completed by preparing the provisional financial statements, that must be coherent with the long-term planning activities existing in the enterprise. In other words, the treasury budget transforms the expenses and income of all previous budgets in collections and payments, notion which favours that of the monetary fluxes due date.

Key terms: treasury budget, provisional financial statements, collections, payments

Termeni-cheie: buget de trezorerie, situații financiare previzionale, încasări, plăți

Clasificare JEL: G31, M41

To cite this article: Corina-Graziella Bătcă-Dumitru, Daniela-Nicoleta Sahlian, Cleopatra Șendroi, *Bugetul general și situațiile financiare previzionale*, *CECCAR Business Review*, N° 1/2022, pp. 9-16, DOI: <http://dx.doi.org/10.37945/cbr.2022.01.02>

➔ Bugetul de trezorerie

Obiectivul **bugetului de trezorerie** constă în traducerea în termeni monetari de încasări și plăți a cheltuielilor și veniturilor generate de diverse activități. Elaborarea lui este rezultatul unui demers bugetar complet, finalizat prin întocmirea situațiilor financiare previzionale, care trebuie să fie coerente cu activitățile de planificare pe termen lung existente în întreprindere. Altfel spus, bugetul de trezorerie transformă cheltuielile și veniturile tuturor bugetelor precedente în **încasări și plăți**, noțiune care o privilegiază pe cea de scadență a fluxurilor monetare.

Într-o optică strict bugetară, **bugetul de trezorerie răspunde următoarelor imperative:**

- **asigurarea unui echilibru lunar între încasări și plăți** pentru a pune în evidență, preventiv, mijloacele de finanțare de care este nevoie pe termen scurt în caz de necesități de lichidități pentru una sau mai multe luni date;
- **cunoașterea la sfârșitul perioadei bugetate a soldului conturilor de terți și de disponibil**, așa cum vor figura în bilanțul previzional.

Întocmirea unui buget de trezorerie presupune parcurgerea mai multor **etape** indispensabile, care permit un demers bugetar finalizat prin situațiile financiare previzionale, și anume:

* Prelucrare după Dumitru și Ioanăș, 2005, pp. 305-320.

- colectarea informațiilor necesare;
- întocmirea bugetelor de trezorerie parțiale;
- elaborarea și ajustarea bugetului de trezorerie recapitulativ.

■ Colectarea informațiilor necesare

Sursele de informații necesare întocmirii bugetului de trezorerie sunt sintetizate în tabelul de mai jos pe baza relațiilor dintre bugetul general și bugetul activității de trezorerie.

Elementele bugetului activității de trezorerie	Surse de informații
Încasări	
Vânzări cu plata imediată	Bugetul activității de desfacere (bugetul vânzărilor) (vânzări cu plata imediată)
Încasarea contravalorii vânzărilor anterioare	Bugetul activității de desfacere (vânzări pe credit) plus evidențele privind încasarea creanțelor – ponderea creanțelor încasate în prima lună, a doua lună etc.
Încasări din vânzările de active	Contul de profit și pierdere previzional
Încasări în contul creditelor acordate	Informații privind luna precedentă din bugetul activității de trezorerie
Plăți	
Materii prime directe	Bugetul cumpărărilor/consumurilor de materii prime
Materiale consumabile operaționale	Bugetul cheltuielilor generale privind producția și bugetul cumpărărilor/consumurilor de materii prime
Forța de muncă directă	Bugetul resurselor umane
Cheltuieli generale privind producția	Bugetul cheltuielilor generale privind producția
Cheltuieli de desfacere	Bugetul cheltuielilor de desfacere
Cheltuieli generale de administrație	Bugetul cheltuielilor generale de administrație
Cheltuieli de capital	Bugetul cheltuielilor de capital
Impozit pe profit	Estimat pe baza datelor din contul de profit și pierdere aferent anului precedent și proiecțiile pe anul curent
Cheltuieli privind dobânzile	Contul de profit și pierdere previzional
Rambursarea creditelor	Evidențele privind creditele

Sursa: Prelucrare după Needles *et al.*, 2001, p. 1064.

➔ Situațiile financiare previzionale

Întocmirea situațiilor financiare previzionale răspunde la două exigențe:

- **asigurarea echilibrului contabil al anului bugetat** între bugetele diferitelor servicii și bugetul de trezorerie, înainte de a permite urmărirea în termeni de ecart a întregului sistem al întreprinderii;
- **verificarea coerenței demersului bugetar** cu cel reținut în planul pe termen mediu: este imperativ ca obiectivele pe termene mai mici de un an ale bugetelor să fie compatibile cu cele pe termen mediu ale planului operațional.

Regrupând informațiile din diferitele bugete se întocmește un **cont de profit și pierdere previzional** în care apare rezultatul bugetat al anului și un **bilanț previzional** la sfârșitul exercițiului bugetat.

Exemplu ilustrativ privind elaborarea bugetelor

O întreprindere ce are ca obiect de activitate producția de ciocolată își propune creșterea activității, pe baza studiului pieței. Pentru elaborarea bugetelor se pleacă de la informațiile de bază furnizate de bilanțul de la sfârșitul anului N-1, precedent celui pentru care se elaborează prevederile.

Bilanțul la 31.12.N-1

- u.m. -

Activ		Capitaluri proprii și datorii	
Imobilizări corporale nete	825.000.000	Capital	1.000.000.000
Stocuri		Împrumuturi	100.000.000
Materii prime Z	Z = 273.000 kg x 450 u.m./kg 122.850.000	Furnizori	700.000.000
Materii prime Ca	Ca = 91.000 kg x 1.750 u.m./kg 159.250.000		
Produse finite Ch	Ch = 170.000 kg x 2.650 u.m./kg 450.500.000		
Clienți	151.740.000		
Disponibilități	90.660.000		
Total activ	1.800.000.000	Total capitaluri proprii și datorii	1.800.000.000

1. Pe baza studiului pieței, departamentul de vânzări fixează următoarele obiective:

- vânzări în semestrul I N: 1.150.000 kg, cu 4.150 u.m./kg;
- vânzări în semestrul II N: 1.000.000 kg, cu 4.400 u.m./kg;
- vânzări în semestrul I N+1: 1.350.000 kg, cu 4.150 u.m./kg;
- vânzări în semestrul II N+1: 1.300.000 kg, cu 4.400 u.m./kg.

2. Depozitul societății elaborează situația stocurilor știind că stocul final reprezintă 20% din vânzările semestrului următor.

3. Pentru producția a 1 kg de produs finit Ch sunt necesare:

- 0,8 kg din materia primă Z;
- 0,4 kg din materia primă Ca.

Stocurile finale ale materiilor prime reprezintă 10% din necesitățile semestrului următor.

În anul N, prețurile prevăzute pentru achiziționare sunt:

- pentru Z: 500 u.m./kg;
- pentru Ca: 1.500 u.m./kg.

4. Pentru a se obține 1.000 kg de produs finit Ch sunt necesare 20 de ore de manoperă directă. În anul N, costul pentru o oră de manoperă directă este de 1.500 u.m. în semestrul I și de 1.600 u.m. în semestrul II.

Costurile indirecte aferente unui semestru sunt formate din:

- cheltuieli fixe: 22.000.000 u.m., nivel normal de activitate – 25.000 de ore de manoperă directă;
- cheltuieli variabile: 15.000.000 u.m.

5. Condiții reglementate:

- vânzări: 40% încasate imediat în numerar și 60% încasate în cursul semestrului următor;
- cumpărări: 30% cu plata imediată și 70% cu plata în cursul semestrului următor;
- toate costurile comune de producție sunt angajate și plătite în timpul semestrului;
- împrumutul din bilanțul inițial este rambursat integral în semestrul II N.

Ne propunem să elaborăm bugetele:

- vânzărilor;
- producției;
- aprovizionărilor;
- costurilor de producție;
- trezoreriei.

a) Previțiunea veniturilor:

Bugetul vânzărilor

Nr. crt.	Specificare	N		N+1	
		Semestrul I	Semestrul II	Semestrul I	Semestrul II
1	Cantitate prevăzută a se vinde, fixată de departamentul de vânzări (kg)	1.150.000	1.000.000	1.350.000	1.300.000
2	Cifra de afaceri (u.m.)	1.150.000 kg x 4.150 u.m./kg = 4.772.500.000	1.000.000 kg x 4.400 u.m./kg = 4.400.000.000	1.350.000 kg x 4.150 u.m./kg = 5.602.500.000	1.300.000 kg x 4.400 u.m./kg = 5.720.000.000

b) Previțiunea producției:

Bugetul producției

- kg -

Nr. crt.	Specificare	N		N+1
		Semestrul I	Semestrul II	Semestrul I
1	Stocuri finale aferente semestrelor (20% din vânzările semestrului următor)	1.000.000 x 20% = 200.000	1.350.000 x 20% = 270.000	1.300.000 x 20% = 260.000
2	Vânzări aferente semestrelor (rd. 1 din bugetul vânzărilor)	1.150.000	1.000.000	1.350.000
3	Total (1 + 2)	1.350.000	1.270.000	1.610.000
4	Stocul inițial al fiecărui semestru (produse finite Ch) (din bilanțul inițial)	170.000	200.000 (stoc final în semestrul I N)	270.000 (stoc final în semestrul II N)
5	Cantități ce se produc (3 – 4)	1.180.000	1.070.000	1.340.000

c) Previziunea aprovizionărilor:

Bugetul aprovizionărilor

Materia primă	Specificare	N		N+1
		Semestrul I	Semestrul II	Semestrul I
Z	1. Necesari pentru producție (kg) (kg de produs finit Ch (rd. 5 din previziunea producției) x 0,8 kg)	1.180.000 x 0,8 = 944.000	1.070.000 x 0,8 = 856.000	1.340.000 x 0,8 = 1.072.000
	2. Stoc final aferent semestrului (kg) (10% din necesarul semestrului următor)	856.000 x 10% = 85.600	1.072.000 x 10% = 107.200	-
	3. Total (kg) (1 + 2)	1.029.600	963.200	-
	4. Stoc la începutul semestrului (kg) (din bilanțul inițial)	273.000	85.600	-
	5. Cantități de aprovizionat (kg) (3 – 4)	756.600	877.600	-
	6. Valoare (u.m.) (rd. 5 x 500 u.m./kg)	378.300.000	438.800.000	-
Ca	1. Necesari pentru producție (kg) (kg de produs finit Ch (rd. 5 din previziunea producției) x 0,4 kg)	1.180.000 x 0,4 = 472.000	1.070.000 x 0,4 = 428.000	1.340.000 x 0,4 = 536.000
	2. Stoc final aferent semestrului (kg) (10% din necesarul semestrului următor)	428.000 x 10% = 42.800	536.000 x 10% = 53.600	-
	3. Total (kg) (1 + 2)	514.800	481.600	-
	4. Stoc la începutul semestrului (kg) (din bilanțul inițial)	91.000	42.800	-
	5. Cantități de aprovizionat (kg) (3 – 4)	423.800	438.800	-
	6. Valoare (u.m.) (rd. 5 x 1.500 u.m./kg)	635.700.000	658.200.000	-
	Total valoric de aprovizionat pe semestru (u.m.)	378.300.000 + 635.700.000 = 1.014.000.000	438.800.000 + 658.200.000 = 1.097.000.000	

d) Previziunea costurilor de producție:

Costurile indirecte variabile evoluează proporțional cu numărul de ore de muncă directă.

Elaborarea bugetului de producție:

– Costul mediu ponderat previzionat pentru materia primă Z:

- Semestrul I:

$$\frac{\text{Valoare (stoc inițial + intrări)}}{\text{Cantități (stoc inițial + intrări)}} = \frac{273.000 \text{ kg} \times 450 \text{ u.m./kg} + 756.600 \text{ kg} \times 500 \text{ u.m./kg}}{273.000 \text{ kg} + 756.600 \text{ kg}} = 486,74242 \text{ u.m./kg}$$

- Semestrul II:

$$\frac{85.600 \text{ kg} \times 486,74242 \text{ u.m./kg} + 877.600 \text{ kg} \times 500 \text{ u.m./kg}}{85.600 \text{ kg} + 877.600 \text{ kg}} = 498,82179 \text{ u.m./kg}$$

– Costul mediu ponderat previzionat pentru materia primă Ca:

- Semestrul I:

$$\frac{91.000 \text{ kg} \times 1.750 \text{ u.m./kg} + 423.800 \text{ kg} \times 1.500 \text{ u.m./kg}}{91.000 \text{ kg} + 423.800 \text{ kg}} = 1.544,19192 \text{ u.m./kg}$$

- Semestrul II:

$$\frac{42.800 \text{ kg} \times 1.544,19192 \text{ u.m./kg} + 438.800 \text{ kg} \times 1.500 \text{ u.m./kg}}{42.800 \text{ kg} + 438.800 \text{ kg}} = 1.503,92735 \text{ u.m./kg}$$

– Orele de manoperă directă prevăzută:

- Semestrul I:

1.180 t previzionate în cadrul producției x 20 ore/t = 23.600 ore

- Semestrul II:

1.070 t previzionate în cadrul producției x 20 ore/t = 21.400 ore

– Regia fixă de producție:

- Semestrul I:

22.000.000 u.m. x 23.600 ore/25.000 ore = 20.768.000 u.m.

- Semestrul II:

22.000.000 u.m. x 21.400 ore/25.000 ore = 18.832.000 u.m.

Bugetul costurilor de producție

Nr. crt.	Specificare	Semestrul I N	Semestrul II N+1
1	Consum din materia primă Z (u.m.)	944.000 kg (rd. 1 din bugetul aprovizionărilor) x 486,74242 u.m./kg = 459.484.844,48	856.000 kg (rd. 1 din bugetul aprovizionărilor) x 498,82179 u.m./kg = 426.991.452,24
2	Consum din materia primă Ca (u.m.)	472.000 kg (rd. 1 din bugetul aprovizionărilor) x 1.544,19192 u.m./kg = 728.858.586,24	428.000 kg (rd. 1 din bugetul aprovizionărilor) x 1.503,92735 u.m./kg = 643.680.905,80
3	Cheltuieli cu salariile directe (manopera directă) (u.m.)	23.600 ore x 1.500 u.m./oră = 35.400.000,00	21.400 ore x 1.600 u.m./oră = 34.240.000,00

Nr. crt.	Specificare	Semestrul I N	Semestrul II N+1
4	Regia fixă de producție (u.m.)	20.768.000,00	18.832.000,00
5	Regia variabilă de producție (u.m.)	15.000.000,00	15.000.000,00
6	Costul de producție (u.m.) (1 + 2 + 3 + 4 + 5)	1.259.511.430,72	1.138.744.358,04
7	Producția fizică (kg)	1.180.000,00	1.070.000,00
8	Costul unitar (u.m.) (6/7)	1.067,3825	1.064,2470

e) Previțiunea trezoreriei:

Bugetul încasărilor

- u.m. -

Nr. crt.	Specificare	Semestrul I N	Semestrul II N	Semestrul I N+1
1	Vânzări din anul precedent cu încasare în semestrul I anul curent (clienți din bilanțul inițial)	151.740.000	-	-
2	Vânzări în semestrul I N încasate	4.772.500.000 (rd. 2 din bugetul vânzărilor) x 40% = 1.909.000.000	4.772.500.000 (rd. 2 din bugetul vânzărilor) x 60% = 2.863.500.000	-
3	Vânzări în semestrul II N	-	4.400.000.000 (rd. 2 din bugetul vânzărilor) x 40% = 1.760.000.000	4.400.000.000 (rd. 2 din bugetul vânzărilor) x 60% = 2.640.000.000
4	Vânzări în semestrul I N+1	-	-	5.602.500.000 (rd. 2 din bugetul vânzărilor) x 40% = 2.241.000.000
5	Total încasări (1 + 2 + 3 + 4)	2.060.740.000	4.623.500.000	4.881.000.000

Bugetul plăților

- u.m. -

Nr. crt.	Specificare	Semestrul I N	Semestrul II N	Semestrul I N+1
1	Cumpărări din anul precedent cu plata în semestrul I anul curent (furnizori din bilanțul inițial)	700.000.000	-	-
2	Achiziții în semestrul I N	1.014.000.000 (rd. 7 din bugetul aprovizionărilor) x 30% = 304.200.000	1.014.000.000 (rd. 7 din bugetul aprovizionărilor) x 70% = 709.800.000	-

Nr. crt.	Specificare	Semestrul I N	Semestrul II N	Semestrul I N+1
3	Achiziții în semestrul II N		1.097.000.000 (rd. 7 din bugetul aprovizionărilor) x 30% = 329.100.000	1.097.000.000 (rd. 7 din bugetul aprovizionărilor) x 70% = 767.900.000
4	Cheltuieli cu salariile (manoperă directă)	35.400.000 (rd. 3 din bugetul costurilor de producție)	34.240.000 (rd. 3 din bugetul costurilor de producție)	-
5	Regia fixă de producție	20.768.000 (rd. 4 din bugetul costurilor de producție)	18.832.000 (rd. 4 din bugetul costurilor de producție)	-
6	Regia variabilă de producție	15.000.000 (rd. 5 din bugetul costurilor de producție)	15.000.000 (rd. 5 din bugetul costurilor de producție)	-
7	Rambursarea împrumutului	-	100.000.000	-
8	Total plăți (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7)	1.075.368.000	1.206.972.000	

Bugetul trezoreriei

- u.m. -

Nr. crt.	Specificare	Semestrul I N	Semestrul II N
1	Trezoreria la începutul semestrului	90.660.000 (din bilanțul inițial)	1.076.032.000 (sold la sfârșitul semestrului I)
2	Încasări în timpul semestrului	2.060.740.000 (rd. 5 din bugetul încasărilor)	4.623.500.000 (rd. 5 din bugetul încasărilor)
3	Plăți în timpul semestrului	1.075.368.000 (rd. 8 din bugetul plăților)	1.206.972.000 (rd. 8 din bugetul plăților)
4	Trezoreria la sfârșitul semestrului (1 + 2 - 3)	1.076.032.000	4.492.560.000

Bibliografie

1. Alazard, C., Sépari, S. (2016), *Contrôle de gestion*, ediția a IV-a, Dunod, Paris.
2. Dumitru, C.-G., Ioanăș, C. (2005), *Contabilitatea de gestiune și evaluarea performanțelor*, Editura Universitară, București.
3. Needles, B.E.Jr., Anderson, H.R., Caldwell, J.C. (2001), *Principiile de bază ale contabilității*, ediția a V-a, traducere, Editura Arc, Chișinău.

↳ Acest articol este preluat din lucrarea *Managementul performanței*, autori Corina-Graziella Bătcă-Dumitru, Daniela-Nicoleta Sahlian și Cleopatra Șendroi, apărută la Editura CECCAR în anul 2019.