

**ASPECTE PRACTICE PRIVIND DETERMINAREA
FLUXULUI DE NUMERAR PE ACTIVITĂȚILE FIRMEI**

**Mariana Rodica ȚIRLEA¹, conf. univ.dr,
Universitatea Creștină Dimitrie Cantemir,
București, România
Iulita BÎRCĂ, cercet. șt.,
Institutul Național de Cercetări Economice,
Republica Moldova**

În practică, la baza determinării și elaborării fluxului de numerar stau, pe de o parte, previziunile incluse în celelalte bugete ale întreprinderii, respectiv: informațiile conținute în bugetul activității generale, bugetul de investiții, bugetul producției, bugetul contului de profit și pierdere, bugetul vânzărilor, bugetul de aprovizionare, bugetul veniturilor și al cheltuielilor, bugetul de investiții, bugetul administrației, bugetul de reclamă, cât și informațiile reale ale întreprinderii în baza situației patrimoniale existente, pe care ni le oferă rezultatele finale cuprinse în bilanțul contabil și contul de profit și pierdere din anii anteriori ai întreprinderii. Este indicat ca elaborarea fluxului de numerar să urmărească obținerea unui rezultat pozitiv, respectiv obținerea de profit având în vedere interdependențele, intercondiționările și influențele cu celelalte bugete ale întreprinderii. Din această perspectivă, prezentăm un model de fluxuri de numerar elaborat la o întreprindere.

Cuvinte-cheie: activitate, activitatea generală a întreprinderii, previziune, flux de numerar, buget, bugete obligatorii, bugete facultative.

In practice, at the basis for determining the cash flow is on the one hand the forecasts included in the other budgets of the enterprise, namely: the information contained in the general activity budget, the investment budget, the production budget, the profit and loss account budget, the sales budget, the budget for supply, the budget of revenues and expenditures, the investment budget, the administration budget, the advertising budget and the actual information of the company, and on the other hand the existing patrimonial situation, which offers the real final results included in the balance sheet and the profit and loss account of the previous years of the company. Elaborating the cash flow of the enterprise involves designing a positive result, ie obtaining profit taking into account the main objective of the enterprise, namely to maximize profit by constantly adapting to change, continuous correlation depending on the interdependencies, interconditions and influences with the other the budgets of the enterprise. From this perspective, we present a model of cash flows developed in a company.

Keywords: activity, treasury, forecast, cash flow, budget, treasury budget, general company activity.

JEL Classification: G31, E63, L32.

Cadrul conceptual al termenilor: flux de numerar, trezorerie și performanță. O definiție a cash-flow-ului o regăsim în Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1802/2014² pentru aprobarea Reglementarilor contabile privind situațiile financiare anuale individuale și situațiile financiare anuale consolidate, prezentată la aliniatul 1 al punctului 453, în care se precizează faptul că: „Fluxurile de trezorerie sunt intrările sau ieșirile de numerar și echivalente de numerar”.

Potrivit IAS 7, denumit Situația fluxurilor de trezorerie, cash-flow-ul constă în existența fizică a bancnotelor și monedelor în forma fizică sau electronică și depozite la vedere, iar echivalentele în numerar sunt investițiile pe termen scurt, de maxim 3 luni, care pot fi convertite în orice moment în numerar. De regulă, cash-flow-ul se întocmește pe cele trei componente: operațional, investițional și financiar³.

O altă definiție, potrivit marelui dicționar de neologisme, fluxul de numerar ca flux tehnologic, fluxul de numerar este definit ca fiind „circulația continuă a materiei prime, a semifabricatelor etc. în succesiunea operațiilor dintr-un proces tehnologic. Producție în flux este definită ca fiind o formă de organizare superioară a producției, în cadrul căreia produsele se obțin în condiții de adâncă divizare a procesului tehnologic. Flux de informație reprezintă raportul dintre cantitatea de informație și timpul în care ea este transmisă. Din fr. **flux**,⁴ Flux tehnologic reprezintă circulația continuă a materiei prime, a produselor semifabricate sau fabricate într-un proces tehnologic [Cf. fr. *flux*, lat. *fluxus*]⁵.

Fluxul de numerar este definit ca fiind „Suma totală de bani care se transferă în cadrul și în afara întreprinderii publice”⁶.

Cash-flow “(engl. „mișcarea banilor”) [kæʃ fləʊ] Noțiune folosită în analiza tezaurului, semnificând diferența dintre fluxul de lichidități intrat (încasările) și fluxul de lichidități ieșit (decontările) din tezaur. Reprezintă o marjă de autofinanțare obținută prin calcularea diferenței dintre totalul precedent și impozite și alte obligațiuni financiare”⁷.

¹ © Mariana Rodica Țirlea, rodica.tirlea10@yahoo.ro

² Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1802/2014

³ <https://www.fiscalitatea.ro/>

⁴ Dicționarul explicativ al limbii române, ediția a II-a | Permalink

⁵ <http://www.dex.ro/performanta>, Marele dicționar de neologisme

⁶ <https://lege5.ro/Gratuit/geztcmbzga4q/norme-metodologice>

⁷ <https://dexonline.ro/definitie/cash+flow>

”Trezoreria este reprezentată de totalitatea operațiunilor bănești aferente tuturor activităților desfășurate. În cadrul ei se reflectă rezultatele financiare finale și, totodată, existența sau inexistența echilibrului financiar.

Trezoreria poate să fie pozitivă, negativă. Discutăm de o trezorerie pozitivă când există lichidități bănești în casieria întreprinderii și disponibilități bănești în conturi la bănci. Trezoreria este negativă când situația este inversă respective, nu există lichidități bănești în casieria întreprinderii și disponibilități bănești în conturi la bănci.

Situația în care trezoreria este pozitivă este reprezentată de existența de lichidități degajată din activitatea întreprinderii care se calculează după relația:

$$T = FR - NFR$$

în care:

T = trezoreria; FR = fondul de rulment; NFR = nevoia de fond de rulment.

Trezoreria este stabilită ca rezultat între fondul de rulment și necesarul de fond de rulment:

Privită prin prisma alocărilor în active și a surselor de acoperire a acestora, trezoreria cuprinde pe lângă lichidități efective și alte active financiare transformabile în monedă, pasive de natura concursurilor (aporturilor) bancare.

$$T = (DB + AET) - PT$$

în care:

T = trezoreria; DB = disponibilități bănești ale întreprinderii;

AET = alte elemente de trezorerie ale întreprinderii;

PT = pasive de trezorerie ale întreprinderii.

Observăm că trezoreria se poate afla în trei ipostaze, respectiv:

a) pozitivă, când trezoreria depășește volumul lichidităților ($T > L$);

b) zero, când trezoreria este egală cu volumul lichidităților ($T = L$);

c) negativă, când trezoreria este mai mică decât volumul lichidităților ($T < L$).

Un management de calitate presupune existența unui flux de trezorerie pozitivă.

Oglinda modului intern de finanțare a activităților realizate de întreprindere și care urmează să se realizeze într-o întreprindere este dată de fluxul de numerar care prezintă informații cu privire la stadiul actual și cel previzionat al întreprinderii referitor la sursele proprii, sursele atrase, capacitatea de finanțare proprie, necesarul de surse atrase, capacitatea de acoperire a surselor atrase în vederea asigurării în permanență a echilibrului financiar al întreprinderii.

Trezoreria se referă la „modalitățile de administrare a unui ansamblu de valori, aplicabilitatea lor esențială fiind legată de tezaurul public.

Ea reflectă modul de mișcare și conservare a fondurilor care aparțin statului, unei persoane fizice sau unei persoane juridice”¹.

Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1802/2014 face precizări cu privire la: “Principalele conturi utilizate pentru evidențierea operațiunilor privind trezoreria. Acestea se concretizează în următoarele:

501 Acțiuni deținute la entitățile afiliate	531 Casa
505 Obligațiuni emise și răscumpărate	5311 Casa în lei
506 Obligațiuni	5314 Casa în valută
507 Certificate verzi primite	532 Alte valori
508 Alte investiții pe termen scurt și creanțe asimilate	5321 Timbre fiscale și poștale
509 Vărsăminte de efectuat pentru investițiile pe termen scurt	5322 Bilete de tratament și odihnă
	5323 Tichete și bilete de călătorie
511 Valori de încasat	5328 Alte valori
5112 Cecuri de încasat	541 Acreditiv
5113 Efecte de încasat	5411 Acreditiv în lei
5114 Efecte remise spre scontare	5412 Acreditiv în valută
512 Conturi curente la bănci	542 Avansuri de trezorerie
5121 Conturi la bănci în lei	581 Viramente interne
5124 Conturi la bănci în valută	591 Ajustări pentru pierderea de valoare a acțiunilor deținute la entitățile afiliate.” ²
5125 Sume în curs de decontare	
518 Dobânzi	
5186 Dobânzi de plătit	
5187 Dobânzi de încasat	
519 Credite bancare pe termen scurt	

Prognoza financiară a trezoreriei se încadrează în programul operațional al întreprinderii și reprezintă o prognoză pe termen scurt și pe termen foarte scurt cu privire la găsirea soluțiilor de finanțare a activităților întreprinderii prin identificarea surselor și resursele necesare desfășurării activității întreprinderii.

Eficiența utilizării acestora este drept scop îndeplinirea obiectivului principal al întreprinderii de maximizare a profitului.

Deciziile financiare pe termen scurt susțin deciziile financiare pe termen mediu și lung.

Din punctul de vedere al oportunității ei, „trezoreria are o importanță diferită, în primul rând, pe plan operațional, apoi

¹ Basno, C. & Dardac, N., (2002), “Management bancar”, Ed. Economică, pg.33

² OMF NR. 1.802/2014, pg. 127-128

pe plan strategic, după cum se remarcă și în figura 1. Acest fapt este evident, deoarece trebuie să se asigure echilibrul zilnic.”¹

Cu privire la nivelele de importanță a celor trei coordonate din punct de vedere al oportunității, în figura 1 prezentăm un model din literatura de specialitate.



Figura 1. Nivelul de importanță a celor trei coordonate din punctul de vedere al oportunității

Sursa: Basno, C.&Dardac, N., (2002), *celor trei coordonate din punct de vedere al oportunității „Management bancar”*, Ed. Economică, pag.34.

Potrivit dex.ro, performanța este definită ca fiind „rezultat excepțional într-o probă sportivă; (p. ext.) realizare deosebită într-un anumit domeniu; cel mai bun rezultat dat de un aparat, un motor etc. (< fr. *performance*); „Rezultat (deosebit de bun) obținut de cineva într-o întrecere sportivă; p. ext. realizare deosebită într-un domeniu de activitate. Cel mai bun rezultat obținut de un sistem tehnic, de o mașină, de un aparat etc. – Din fr. **performance**; Rezultat (deosebit de bun) obținut de o persoană într-o competiție sportivă. 2) Succes deosebit obținut într-un domeniu de activitate; record. 3) *tehn.* Indice calitativ de funcționare sau de randament (al unui motor, sistem tehnic, al unei mașini-unelte etc.). /<fr. *Performance*; Rezultat excepțional obținut într-o probă sportivă; (p. ext.) realizare deosebită într-un domeniu oarecare. 2. Cel mai bun rezultat dat de un aparat, un motor etc., privitor la una dintre caracteristicile lui. [< fr. *performance*, cf. engl. *to perform* – a împlini].²

Conceptul de performant potrivit dicționarului face vorbire „(despre un sistem, un aparat, o mașină) susceptibil de un randament ridicat. 2. (ec.; despre un produs) foarte competitiv (< fr. *performant*)”³.

Cu privire la performanță, Peter Drucker afirma: „performanța obținută din management este caracterizată în realitate și atinsă totodată prin două dimensiuni: eficacitate și eficiență”. Eficacitatea este capacitatea de a alege obiectivele corecte și potrivite. Eficiența este capacitatea de a realiza cea mai bună utilizare a resurselor disponibile în procesul atingerii obiectivelor țintă”⁴.

Resursele reprezintă structura organizatorică a întreprinderii, guvernanta, managementul, factorii umani, factorii materiali și financiari ai întreprinderii. Aceste resurse necesită un raționament corect de utilizare în vederea atingerii obiectivului principal al întreprinderii, respectiv maximizarea profitului prin creșterea valorii adăugate care reprezintă un important indicator al performanței întreprinderii și realizarea rezervelor interne pe seama resurselor proprii și atrase.

Teoria și practica a dovedit că utilizarea matricei performanței conduce la identificarea zonei de performanță.

Întreprinderile trebuie să prezinte existența ambelor dimensiuni, respectiv eficacitatea (realizarea de lucruri potrivite, drepte) și eficiența (realizarea dreaptă, corectă a lucrurilor) pentru a fi buni performeri. În practică, managerii trebuie să echilibreze nevoia de eficiență cu nevoia de eficacitate”⁵.

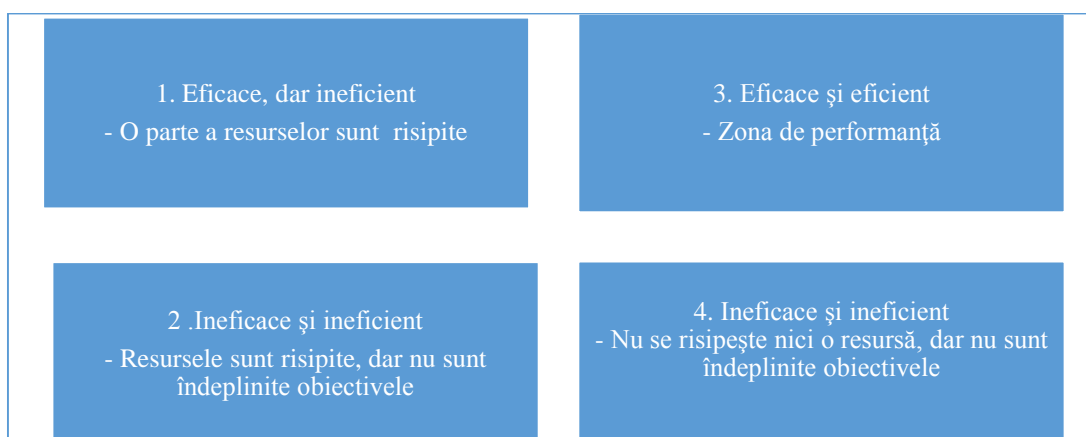


Figura 2. Matricea performanței

Sursa: Negrușă, A.,L., (2006), *„Principii și concepte fundamentale în managementul organizațiilor”*, pag. 27.

¹ Basno, C.&Dardac, N.,(2002), “Management bancar”, Ed. Economică, pg.34

²<http://www.dex.ro/performanta>, Marele dicționar de neologisme

³ Idem

⁴ Idem

⁵ Negrușă, A.,L.,(2006), *„Principii și concepte fundamentale în managementul organizațiilor*, Ed. Alma Mater, pg. 26-27

Metodologia practică de elaborare a fluxului de numerar. Operațiunile de înfăptuire a deciziilor „se realizează prin intermediul decontărilor bănești și a instrumentelor specifice. În domeniul deciziilor adaptive se recomandă:

1. Tehnica punctului critic, se referă la fundamentarea deciziilor pe un interval mic de timp cu un grad de incertitudine scăzut.

2. Tehnica Payoff-Matrix (TPM) sau tehnica matrice a ieșirilor, se folosește în fundamentarea deciziilor în condiții de incertitudine, motiv pentru care se recurge la calcul probabilistic.

În domeniul deciziilor inovative se recurge la tehnica arborelui decizional (TAD), fie la modelul de creativitate Osborn (MCO). În aceste cazuri, gradul de incertitudine este mult mai mare, riscul în creștere, factorii externi sub control redus, presupune munca colectivă întrucât sunt multe necunoscute fără soluții confirmate în practică, rezolvarea deciziei depinde de calitatea și profesionalismul managerului.

Există trei modele de fundamentare și adoptare a deciziei manageriale:

a) modelul rațional – se caracterizează pe o succesiune de etape în adoptarea deciziei pe care managerul trebuie să le parcurgă obligatoriu pentru a obține un grad cât mai înalt de certitudine.;

b) modelul raționalității limitate – care se bazează pe intuiția și experiența managerului, ceea ce îi asigură economie de timp, acceptând un risc limitat;

c) modelul politic sau al compromisului – care presupune luarea deciziei în contextul unor conflicte de interese (acționari, creditori, clienți, furnizori, sindicate) ceea ce îi va da subiectivism deciziei manageriale”¹.

Orice activitate din cadrul întreprinderii trebuie bugetată. Activitatea de trezorerie este presupune utilizarea modelului rațional în vederea obținerii unui grad cât mai înalt de certitudine și respectarea principiilor care stau la baza activității de bugetare.

Metodele utilizate în prozoza fluxului de numerar se concretizează în: metoda directă și metoda indirect.

Principiile, care stau la baza proiecțiilor bugetare, se concretizează în:

1. Principiul anualității, care consideră faptul că exercițiul financiar este identic cu anul prognozat. Ca urmare bugetul trezoreriei este un buget pe termen scurt de un an și care se elaborează în funcție de politicile managerial cu defalcare pe trimester, pe luni, decade, semidecade și pe zile.

2. Principiul universalității vizează utilizarea eficientă a factorilor de producție, încasarea la scadență a creanțelor și achitarea la termen a obligațiilor.

3. Principiul specializării bugetare care se realizează personalizat pentru fiecare întreprindere în parte în funcție de tipurile de activități pe care le desfășoară întreprinderea respectivă.

4. Principiul ordinii de înscriere în bugete a veniturilor și a cheltuielilor:

a) Primele se vor înscrie veniturile după sursa activității de realizare;

b) Cheltuielile se vor înscrie după tipul activității care le-a generat.

După tipul de bugete, sistemul bugetar al întreprinderii cuprinde:

1. bugete cu caracter obligatoriu, care cuprind: bugetul activității generale; bugetul activității de trezorerie, bugetul de venituri și cheltuieli; bugetul pentru împrumutul garantat de stat; situații cu principalii indicatori economico-financiar.

2. bugete cu caracter facultativ, care cuprind: bugetul investițiilor; bugetul vânzărilor; bugetul cheltuielilor, bugetul producției; bugetul administrației; bugetul de reclamă și de publicitate; bugetul pentru contul de profit sau pierdere și altele.

Pentru elaborarea fluxurilor de numerar se va ține seama de:

1. Soldul inițial de disponibilități bănești de la începutul perioadei.

2. Soldul final de disponibilități bănești de la sfârșitul perioadei

3. Fluxul de numerar din activitatea de exploatare:

✓ Venituri din activitatea de bază se concretizează în venituri din producția obținută, venituri din vânzări de mărfuri, venituri din prestări de servicii,

✓ Cheltuieli din activitatea de bază care se concretizează în: cheltuieli cu aprovizionarea de materii prime, material, combustibili, energie, apă, salarii, amortizare pentru producție și desfacerea bunurilor, lucrărilor și serviciilor. De asemenea, sunt incluse și operațiile privind investițiile.

4. Fluxul de numerar din activitatea financiară:

✓ Venituri din activitatea financiară se concretizează în venituri din diferențe de curs valutar, venituri din dobânzi etc.,

✓ Cheltuieli din activitatea financiară cuprind: pierderile din creanțe legate de participații, pierderile din vânzarea titlurilor de plasament, diferențele de curs valutar din operațiile curente și disponibilitățile în devaloare la închiderea exercițiului financiar; dobânzile curente aferente împrumuturilor primite și altor datorii privind exercițiul în curs; sconturile acordate clienților; alte cheltuieli financiare.

5. Fluxul de numerar net.

„Situația surselor și utilizării fondurilor prezintă proiecția financiară pe întreaga durată de viață a proiectului, a principalelor surse financiare de care se dorește a beneficia proiectul, precum și destinația sau utilizarea acestor surse. Situația veniturilor și cheltuielilor stabilește rezultatele activității, profiturile după acoperirea din încasări a cheltuielilor”².

Baza de raportare o reprezintă Bilanțul contabil la finele exercitiului financiar, care oferă imaginea reală a rezultatelor efectiv obținute de întreprindere și care constituie baza de comparare a rezultatelor prognozate pentru anul anterior cu datele efectiv obținute. Acest fapt permite analiza și compararea datelor stabilindu-se abaterile în plus sau în minus față de datele realizate.

Astfel, decidentul va putea interveni și lua deciziile financiare corespunzătoare. „Bilanțul previzionat se întocmește

¹ Manolescu, G., (2004), „Management financiar”, Ed. Economică, Pg. 22

² Bințișan, P., (2001), „Eficiența economică a investițiilor”, Presa Universitară Clujană, pg. 186-187

conform principiilor cunoscute ale echilibrului financiar dintre totalul mijloacelor evidențiate în active și totalul surselor înregistrate în pasiv¹, în care prezentăm structura bilanțului contabil. Bilanțul previzionat va respecta structura bilanțului contabil elaborat după cadrul național de prezentare a situațiilor financiare.

Tabelul 1. Bilanțul contabil

Denumirea Indicatorilor A	Nr.rând din bilanț B	Exercitiul Financiar	
		N-1	N
1. Cifra de afaceri neta	01		
2. Productia vanduta	02		
3. Alte venituri din exploatare	10		
4. Venituri din exploatare	12		
5.a) Cheltuieli cu materiile prime si materialele consumabile	13		
Alte cheltuieli materiale	14		
6. Cheltuieli cu personalul	18		
a) Salarii si indemnizatii	19		
b) Cheltuieli cu asigurarile si protectie sociala	20		
7.a) Ajustari de valoare privind imobiliarile corporale si necorporale	21		
a) 1. Cheltuieli	22		
8. Alte cheltuieli de exploatare	27		
8.1. Cheltuieli privind prestatiile externe	28		
8.2. Cheltuieli cu impozite, taxe si varsaminte asimilate	29		
9. Alte cheltuieli	30		
10. Cheltuieli de exploatare	35		
11. Profit	36		
12. Pierdere			
13. Venituri din dobanzi	42		
14. Alte venituri financiare	44		
15. Venituri financiare	45		
16. Alte cheltuieli financiare	51		
17. Cheltuieli financiare	52		
18. Profit	53		
19. Pierdere	54		
20. Profit	55		
20. Pierdere			
21. Venituri totale	61		
22. Cheltuieli totale	62		
23. Profit	63		
24. Pierdere			
25. Alte impozite neprezentate la elementele de sus	66		
26. Profit	67		
27. Pierdere			

Sursa: Cadrul de raportare financiară.

Nota: N = anul trecut; N-1 = anul precedent anului trecut.

Prezentare practică a fluxului de numerar. Bugetul de trezorerie face parte din categoria bugetelor obligatorii ale întreprinderii. Structura fluxului de numerar este standardizată prin efectul legii.

Pentru întocmirea cash-flow-ului se porneste de la datele comparative din bilanțul pe doi ani consecutivi. Structura cash-flow-ului respectă structura contului de profit și pierdere, respectiv cuprinde informații cu privire la veniturile din activitatea de exploatare, veniturile din activitățile financiare și corespunzător acestora prezintă cheltuielile aferente veniturilor din activitatea de exploatare și veniturile din activitățile financiare.

Fiecare întreprindere își adaptează macheta fluxului de numerar la propria activitate.

Tabelul 2. Modelacheta fluxului de numerar la nivel de întreprindere

Număr curent	Denumire indicatorilor	Prognozat/	Realizat	Abateri Prognozat-Realizat	Procent de realizare, %
0	1	2	3	4	5
1. Fluxuri de numerar din activitatea de exploatare:	Profit brut (înainte de impozitare) sold cont 121 + rulaj creditor cont 441				
	+ Ajustări				
	+ Cheltuieli cu amortizarea si deprecierea rulaj debitor cont 6811, 6813				
	± Variația provizioanelor pentru stocuri, creante și clienți				

¹Bințișan, P., (2001), „Eficiența economică a investițiilor”, Presa Universitară Clujană, pg. 186-187

Număr curent	Denumire indicatorilor	Proгноzat/	Realizat	Abateri Proгноzat- Realizat	Procent de realizare, %
0	1	2	3	4	5
	diverși și riscuri (-creșterea/+ descreșterea)rulaje conturi 151, 391-398, 491, 495, 496				
	+ Cheltuieli cu activele cedate rulaj cont 6583				
	- Veniturile din cedarea activelor rulaj cont 7583				
	± Variația stocurilor (-creșterea/+ descreșterea) solduri finale/ințiale ale conturilor de stocuri				
	± Variatia clientilor si altor creanțe din exploatare, inclusiv cheltuieli in avans (-creșterea/+ descreșterea)solduri finale/intiale ale conturilor 409, 411, 461 (analitic distinct), 471				
	± Variația furnizorilor și altor datorii din exploatare, inclusiv venituri în avans (+creșterea/- descreșterea) solduri finale/ințiale ale conturilor 401, 419, 462, 472				
	± alte ajustări privind producția imobilizată (- creșterea/+ descreșterea)sold creditor/sold debitor conturile 711, 712				
	- plăți pentru impozitul pe profit rulaj debitor cont 441				
	= Flux net de trezorerie din activitatea de exploatare				
2.Fluxuri de numerar din activitatea de investiții:	- Plati pentru achiziții de imobilizări corporale rulaj debitor cont 404, 232				
	+ Incasari din vânzarea de imobilizări rulaj creditor cont 461 (analitic distinct)				
	- Plăți pentru achiziții de imobilizari financiare rulaj debitor cont 404, 234				
	- Plăți pentru răscumpararea de acțiuni proprii rulaj debitor cont 109				
	= Flux de numerar utilizat în activitatea de investiții				
3.Fluxuri de numerar din activitatea de finanțare:	+ Variatia creditelor (credite primite – rambursari) rulaje conturi de împumuturi				
	+ variatia capitalului (creșteri in numerar – restituiri)rulaje cont 1012				
	- Plati aferente contractelor de leasing financiar rulaj debitor cont 167				
	- Dobânzi plătite rulaj debitor cont 666				
	- Dividende plătite rulaj debitor cont 457				
	= Flux de numerar utilizat în activitatea de finanțare				
	Total flux de numerar (1+2+3)				
	Numerar și echivalente de numerar la inceputul anului				
	Numerar si echivalente de numerar la sfarsitul anului(total flux de numerar= numerar si echivalente de numerar la sfarsitul anului – numerar si echivalente de numerar la inceputul anului).				

Sursa: Elaborat de autori.

Un exemplu practic de cash-flow pe cele trei tipuri de activități (operaționale = de exploatare, investiții și finanțare), cu prezentarea comparativă a datelor (an precedent/an curent) îl redăm în continuare:

Tabelul 3. Determinarea practică a cash-flow

Număr curent	Debumirea indicatorilor	Perioada		Abateri	
		Proгноzat 2016	Realizat 12.2016	Proгноzat/ Realizat	%
A.	VENITURI	Proгноza pt. anul 2016	Realizat 12.2016		
1	Productia vandută	1,523,123	1,653,200	130,077	108.54%
2	Vanzari de mărfuri	788,963	825,300	36,337	104,6
3	Venituri din subvenții	0	0	0	-
4	Cifra de afaceri/CA	2,312,086	2,478,500	166,414	107.20%
5	Venituri aferente costului de producție	412	21,231	20,819	5153.16%
6	Producția realizată în scop propriu	0	0	0	-

Număr curent	Debumirea indicatorilor	Perioada		Abateri	
		Proгноzat 2016	Realizat 12.2016	Proгноzat/Realizat	%
7	Alte venituri din exploatare	45,685	1,100	-44,585	2.41%
8	Venituri din exploatare total	2,358,183	2,500,831	142,648	106.05%
9	Venituri financiare total	68,992	36,524	-32,468	52.94%
10	Alte venituri financiare	0	0	0	-
11	Venituri totale	2,427,175	2,537,355	110,180	104.54%
B	CHELTUIELI				
1	Cheltuieli cu materii prime, consumabile	37,520	418,662	381,112	1115.76%
2	Alte chelt materiale	6,804	8,586	1,782	126.19%
3	Cheltuieli energie,apa	87,625	56,333	-31,292	64.29%
4	COSTUL MARFURILOR	398,500	298,650	-99,850	-
5	Reduceri comerciale primite	0	0	0	-
8	Chelt. cu salariile	455,333	455,333	0	100.00%
9	Cheltuieli cu asigurarile sociale	421,213	255,331	-165,882	60.62%
10	Chelt. cu personalul total	876,546	710,664	-165,882	81.08%
11	Ajustari privind imobilizarile	256	12	-244	4.69%
12	Ajustari privind activele circulante	0	0	0	-
13	Alte chelt.exploatare(rd.28 la 31)	825,644	837,915	12,271	101.49%
14	Cheltuieli cu prestatii externe	223,235	223,235	0	100.00%
15	Cheltuieli alte impozite și taxe	310,680	308,840	-1,840	99.41%
16	Alte cheltuieli	284,555	298,666	14,111	104.96%
17	Chelt cu despagubiri, donații, active cedate	7,174	7,174	0	0.00%
18	Ajustari cu provizioanele	0	0	0	-
B1	Cheltuieli exploatare total	2,232,895	2,330,792	97,897	104.38%
14	Profit exploatare (A1-B1)	125,288	170,039	44,751	135.72%
15	Dobanzi la credite pe termen lung	0	0	0	-
16	Dobanzi la credite pe termen scurt	0	0	0	-
B2	Cheltuieli financiare total	159,821	89,428	-70,393	55.96%
B3	Alte cheltuieli	0	0	0	-
B4	Cheltuieli totale/Cht	2,392,716	2,420,220	27,504	101.15%
C1	Profit brut	34,459	117,135	82,676	339.93%
C2	Impozit pe profit	0	0	0	-
C3	Profit net (C1-C2), din care:	34,459	117,135	82,676	339.93%
C4	Dividende achitate	0	0	0	-
1	Numar personal	50	50	0	100.00%

Sursa: Elaborat de autori.

Sursele acestei analize le regăsim în evidențele financiar contabile ale întreprinderii analizate, respectiv sunt informații conținute și pe care le-am preluat din contul de profit și pierdere aferente situațiilor financiare și le-am verificat cu balanța de verificare sintetică, balanța de verificare analitică, registrul jurnal, cartea mare, fișe de cont sintetic, fișe de cont analitic.

O analiză a acestui instrument de planificare ne conduce la următoarele: Volumul activităților pe care le desfășoară întreprinderile se exprimă într-o manieră sintetică în lei. Aceste informații oferă managementului suportul și baza de luare și fundamentare a deciziilor, pe de o parte, și constituie pentru mediul extern, respective, pentru furnizori, clienți și potențiali investitori o sursă importantă de informații. Cifra de afaceri stă la baza dimensionării activității întreprinderii.

Tabelul 4. Situația Cifrei de afaceri

Indicatori	Proгноza pt. anul 2016	Realizat 12.2016
Producția vândută	1523,123	1653,200
Vânzări de mărfuri	788,963	825,300
Venituri din subvenții	0	0
Cifra de afaceri/CA	2312,086	2478,500

Sursa: Elaborat de autori.

Observăm în exemplul utilizat faptul că Cifra de afaceri /CA este realizată în proporție de 107.20%, ca urmare obiectivul planificat a fost atins și depășit cu 7,2 procente. O reprezentare grafică a situației de mai sus se prezintă astfel:

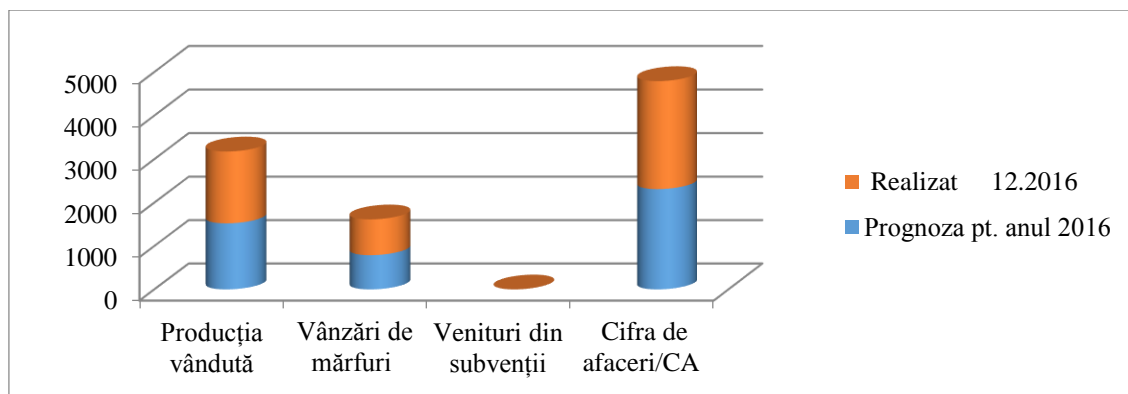


Figura 3. Situația Cifrei de afaceri

Sursa: Elaborată de autori.

Tabelul 5. Situația veniturilor din exploatare

Indicatori	Proгноza pt. anul 2016	Realizat 12.2016
Productia vanduta	1523,123	1653,200
Vanzari de marfuri	788,963	825,300
Venituri din subventii	0	0
Venituri aferente costului de productie	412	21,231
Productia realizata scop propriu	0	0
Alte venituri din exploatare	45,685	1,100
Venituri din exploatare total	2358,183	2500,831

Sursa: Elaborat de autori.

În structura sa, cifra de afaceri se compune din:

1. Producție vândută care este realizată în proporție de 108,54%;
2. Vânzări de mărfuri care este realizată în proporție de 104,6%.

Grafic, situația veniturilor din exploatare se prezintă după cum urmează:

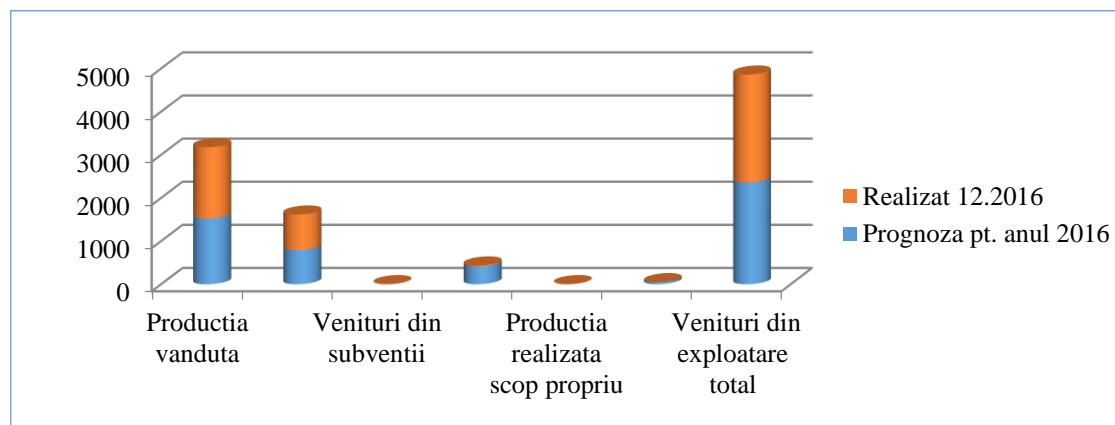


Figura 4. Situația veniturilor din exploatare

Sursa: Elaborată de autori.

Cheltuielile de exploatare cuprind toate consumurile privind aprovizionarea cu materii prime și materiale, combustibili, energie, apă, amortizări necesare pentru producția și desfacerea bunurilor, lucrărilor sau serviciilor care constituie obiectele de activitate declarate de întreprindere, inclusiv investițiile, care are drept scop producția și/sau construcția de imobilizări corporale.

În contabilitatea întreprinderii detalierea cheltuielilor de exploatare se prezintă astfel:

- Cheltuieli privind stocurile (grupa 60);
- Cheltuieli cu lucrările și serviciile executate de terți (grupa 61);
- Cheltuieli cu alte servicii executate de terți (grupa 62);
- Cheltuieli cu impozitele, taxele și vărsămintele asimilate (grupa 63);
- Cheltuieli cu personalul (grupa 64);
- Alte Cheltuieli din exploatare (grupa 65).

Tabelul 6. Situația Cheltuielilor totale din exploatare

Indicatori	Proгноza pentru anul 2016	Realizat 12.2016
Cheltuieli exploatare total	2232,895	2330,792

Sursa: Elaborat de autori.

Cheltuielile din exploatare totale au înregistrat o creștere față de nivelul planificat cu 104,38%, ceea ce influențează negativ rezultatul întreprinderii.

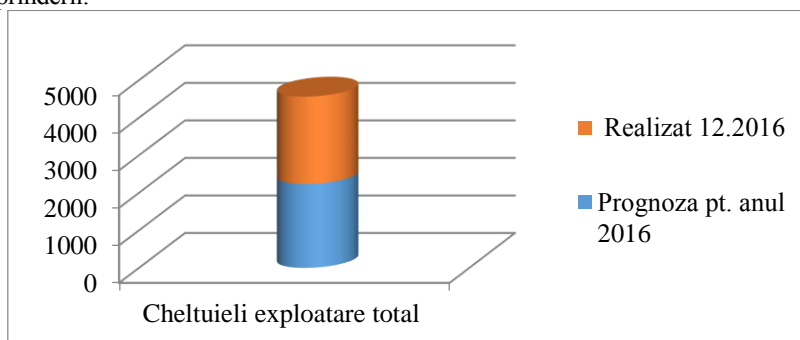


Figura 5. Situația Cheltuielilor totale din exploatare

Sursa: Elaborată de autori.

Observăm faptul că din punct de vedere structural și evidențierea în cadrul contabilității întreprinderii se diferențiază în funcție de natura resurselor utilizate. Astfel, avem:

- Cheltuieli privind consumurile – materiile prime, materialele consumabile, energia, apa și mărfurile.
- Cheltuieli cu lucrările și serviciile executate de terți cuprind două categorii de cheltuieli:
 1. cheltuieli cu lucrările și serviciile executate de terți din grupa 61 „Cheltuieli cu lucrările și serviciile executate de terți”;
 2. cheltuieli cu lucrările și serviciile ale activității de bază desfășurate de întreprindere, din grupa de conturi 62 „Cheltuieli cu alte servicii executate de terți”.
- Cheltuieli cu impozitele, taxele și alte vărsăminte asimilate – grupate pe trei categorii:
 3. impozitul pe salarii suportat de angajat;
 4. impozite, taxe și vărsăminte;
 5. datorii și vărsăminte drumurilor publice.

Cheltuielile cu personalul sunt reprezentate de salariile personalului, contribuția întreprinderii la asigurările sociale și contribuția întreprinderii la ajutorul de șomaj.

- Alte cheltuieli de exploatare la întreprinderea analizată sunt ocazionate de pierderi din creanțe suportate de întreprindere și sponsorizări.

Tabelul 7. Situația cheltuielilor materiale

Indicatori	Proгноza pt. anul 2016	Realizat 12.2016
Cheltuieli cu materii prime, consumabile	37,520	418,632
Alte chelt materiale	6,804	8,586
Cheltuieli energie, apa	87,625	56,333
COSTUL MARFURILOR	398,500	298,650
Reduceri comerciale primite	0	0

Sursa: Elaborat de autori.

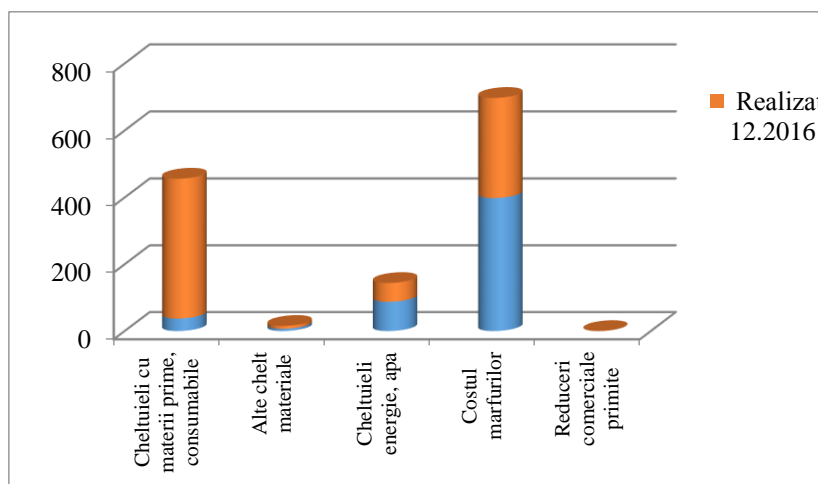


Figura 6. Situația cheltuielilor materiale

Sursa: Elaborată de autori.

Tabelul 8. Situația privind situația cheltuielilor salariale

Indicatori	Proгноza pt. anul 2016	Realizat 12.2016
Chelt. cu salariile	455,333	455,333
Cheltuieli cu asigurarile sociale	421,213	255,331
Chelt. cu personalul total	876,546	710,664

Sursa: Elaborat de autori.

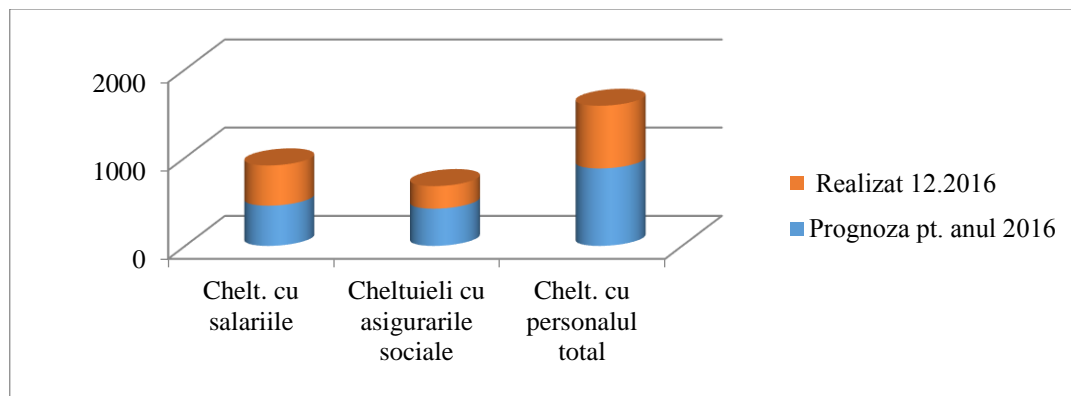


Figura 7. Situația cheltuielilor salariale

Sursa: Elaborată de autori.

Veniturile financiare la întreprinderea analizată se concretizează numai în venituri financiare din dobânzi bancare.

Tabelul 9. Situația veniturilor financiare

Indicatori	Proгноza pt. anul 2016	Realizat 12.2016
Venituri financiare total	68,992	36,524

Sursa: Elaborat de autori.

Observăm faptul că aceste venituri financiare au înregistrat o scădere față de suma estimată, respectiv procentul de realizare se cifrază la 52,94%. Efectul este nefavorabil pentru întreprinderea exemplificată.

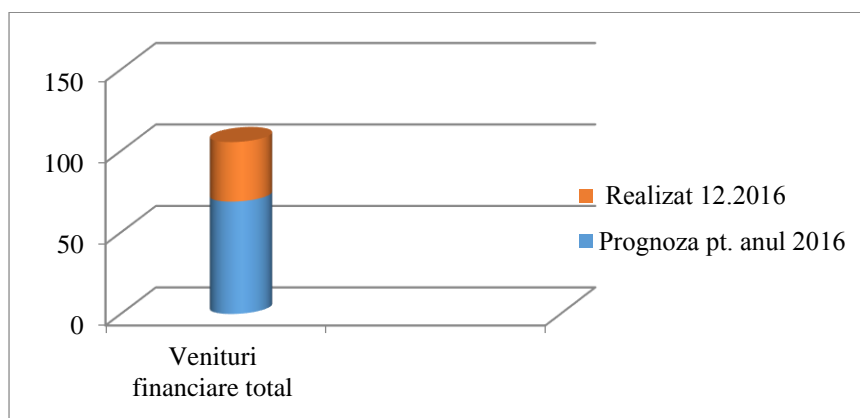


Figura 8. Situația veniturilor financiare

Sursa: Elaborată de autori.

Tabelul 10. Situația cheltuielilor financiare

Indicatori	Proгноza pt. anul 2016	Realizat 12.2016
Cheltuieli financiare total	159,821	89,428

Sursa: Elaborat de autori.

Cheltuielile financiare sunt de natura dobânzilor. Acestea au înregistrat o scădere față de cifra planificată în procent de 55,96%, ceea ce constituie un aspect pozitiv pentru societate, concretizat în reducerea cheltuielilor financiare concomitant cu creșterea profitului întreprinderii.

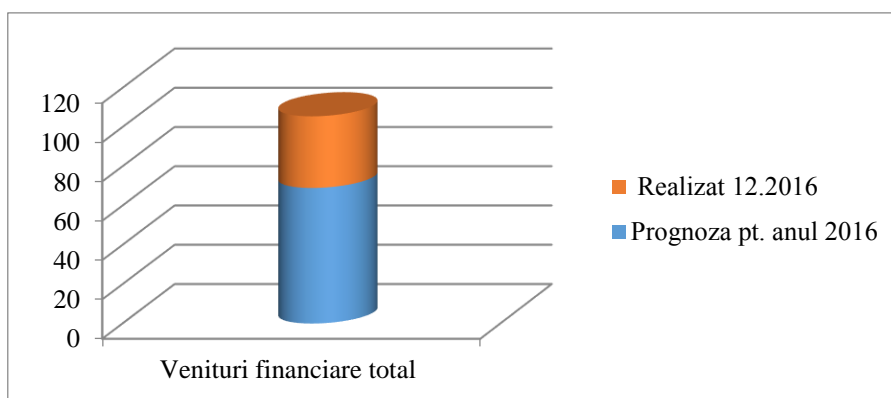


Figura 9. Situația cheltuielilor financiare

Sursa: Elaborată de autori.

Tabelul 11. Situația profitului brut

Indicatori	Proгноза pt. anul 2016	Realizat 12.2016
Profit brut	34,459	117,135

Sursa: Elaborat de autori.

Profitul brut estimat a fost de 34.459 lei. Valoarea efectiv realizată se cifrează la 117.135 lei. Procentul de realizare este de 339.93%. Reprezentarea grafică a situației profitului brut se prezintă astfel:

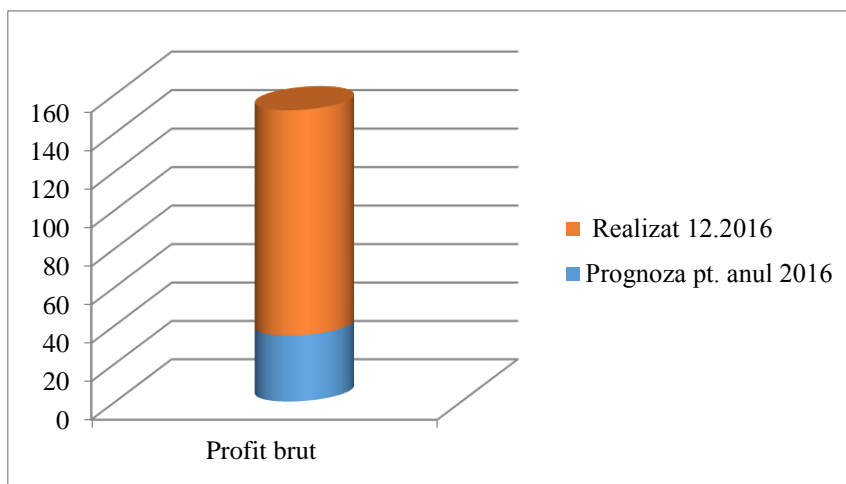


Figura 10. Situația profitului brut

Sursa: Elaborată de autori.

„Pentru determinarea rezultatului fiscal sunt considerate cheltuieli deductibile cheltuielile efectuate în scopul desfășurării activității economice, inclusiv cele reglementate prin acte normative în vigoare, precum și taxele de înscriere, cotizațiile și contribuțiile datorate către camerele de comerț și industrie, organizațiile patronale și organizațiile sindicale.”¹

Tabelul 12. Situația profitului net

Indicatori	Proгноза pt. anul 2016	Realizat 12.2016
Profit net	34,459	117,135

Sursa: Elaborat de autori.

Societate exemplificată este scutită la plata impozitului pe profit, astfel că situația profitului net este identică cu situația profitului brut, respectiv: Profitul brut estimat a fost de 34.459 lei. Valoarea efectiv realizată se cifrează la 117.135 lei. Procentul de realizare este de 339.93%.

Grafic, situația profitului net se prezintă astfel:

¹ https://static.anaf.ro/static/10/Anaf/legislatie/L_227_2015.htm#A25

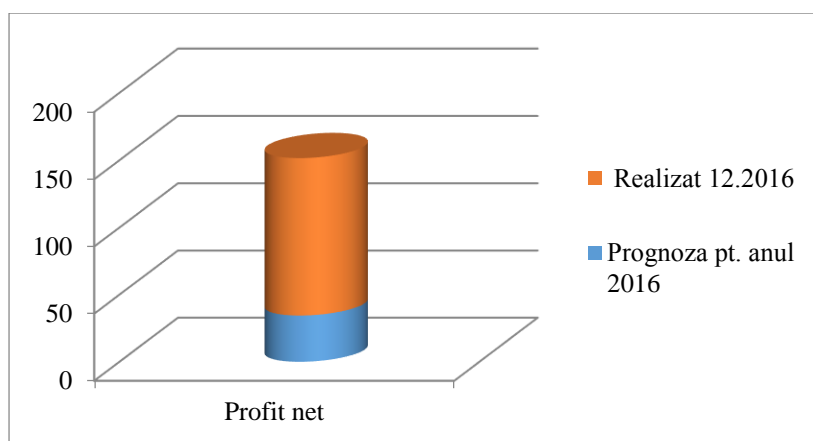


Figura 11. Situația profitului net

Sursa: Elaborată de autori.

Concluzii. Arhitectura fluxurilor de numerar este indicată a se realiza:

- sub forma unui tablou ușor de urmărit, de analizat, de reanalizat care să permită compararea rezultatelor obținute cu cele prognozate și, în consecință, luarea deciziilor financiare în termen util;
- pe baza unui sistem informațional real și obținut în timp util.

Tehnica de lucru utilizată pentru construcția fluxurilor de numerar să fie:

- ✓ informatizată pentru a se realiza mai multe scenarii ale fluxurilor de numerar într-un interval scurt de timp cu posibilitatea alegerii variantei optime care să răspundă obiectivului principal al întreprinderii;
- ✓ cea a punctului critic având în vedere faptul că fluxurile de numerar se realizează pe intervale scurte și foarte scurte de timp;

Obiectivul principal al fluxurilor de trezorerie să îl constituie în permanență maximizarea rezultatelor întreprinderii și obținerea de profit. Fluxul de numerar este asociat bugetului de venituri și cheltuieli și se determină ca o diferență între soldurile inițiale plus intrările bănești și ieșirile de numerar.

Practica a oferit o clasificare a fluxurilor de numerar: pozitiv, negativ și zero. Pentru a fi eficientă proiecția fluxurilor de numerar pentru întreprindere apreciem că acestea trebuie realizate:

- pentru perioade scurte de timp, respectiv lunar, decadal, semidecadal, zilnic;
- să prezinte elasticitate în sensul adaptării fluxului de numerar la schimbare, la starea financiară de moment a întreprinderii;
- să evidențieze modul în care își alocă fondurile pe care le mobilizează.
- să fie flexibil în sensul obținerii de informații în timpul cel mai scurt, direct și simplu de la persoanele implicate să furnizeze astfel de informații;
- să fie analizate zilnic;
- pe baza unei colaborări între activitățile tehnice și activitățile financiare ale întreprinderii;
- modificarea prin adăugarea sau eliminarea unor activități să permită reflectarea efectelor financiare cu identificarea schimbărilor;
- să constituie un instrument eficient de planificare și conducere financiară managerială;
- actualizarea continuă a tehnologiei informatice;
- să aibe posibilitatea simulării mai multor variante;
- să asigure obținerea de rapoarte și liste pe baza prelucrării informatizate a datelor;
- să reflecte abaterile pozitive și abaterile negative de o așa manieră încât acestea să permit decidenților să ia măsuri corespunzătoare;
- să asigure echilibrul financiar al întreprinderii în permanență;
- pentru elaborarea fluxului de numerar din exemplificarea noastră care reprezintă rezultanta previziunilor din celelalte bugete, am utilizat informații cuprinse în: a) bilanțul contabil aferent exercițiului încheiat și bilanțul de deschidere; b) bugetul activității generale și contul de profit și pierderi previzionare; c) bilanțul previzional.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. Basno, C. & Dardac, N., (2002), "Management bancar", Ed. Economică, pg.33
2. Bințișan, P., (2001), „Eficiența economică a investițiilor”, Presa Universitară Clujană, pg. 186-187
3. Cadru de raportare financiară
4. Dicționarul explicativ al limbii române, ediția a II-a | Permalink, <http://www.dex.ro/flux>
5. Manolescu, G., (2004), "Management financiar", Ed. Economică, Pg. 22
6. Marele dicționar de neologisme, <http://www.dex.ro/performanta>,
7. Negrușă, A., L., (2006), "Principii și concepte fundamentale în managementul organizațiilor", Ed. Alma Mater, pg. 26-27
8. Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1802/2014
9. Ordinul nr. 616/2000 pentru aprobarea Normelor metodologice privind întocmirea bugetului de venituri și cheltuieli de către agenții economici
10. <https://dexonline.ro/definitie/cash+flow>
11. <https://www.fiscalitatea.ro/>
12. <https://lege5.ro/Gratuit/geztcmbzga4q/norme-metodologice>
13. https://static.anaf.ro/static/10/Anaf/legislatie/L_227_2015.htm#A25