

Programul Start pentru tineri

Modulul 3 Gestiunea financiară a afacerii

Subiectele modului:

1. Aspecte financiare și fiscale;
2. Aspecte generale privind sistemul de evidență contabilă;
3. Tipul rapoartelor și dărilor de seamă, aspecte privind ținerea evidenței contabile
4. Analiza principalilor indicatori economico-financiar ai întreprinderii
5. Familiarizarea cu tipurile de taxe și impozite și calcularea acestora;
6. Dezvoltarea capacităților în gestionarea activelor întreprinderii și fluxului de numerar;
7. Dezvoltarea capacităților în domeniul planificării financiare;

1. Aspecte financiare și fiscale.

Aspecte financiare ale întreprinderii

Înființarea unei întreprinderi, indiferent de mărimea, tipul de proprietate și forma de organizare, este legată de determinarea resurselor necesare lansării afacerii și de constituirea capitalului acesteia.

În derularea unei afaceri vor fi folosite următoarele tipuri de resurse:

- resurse materiale: clădiri, terenuri, mijloace de transport, birotică, utilaje și echi-pamente, materii prime etc.;
- servicii de la terți: energie, apă și canalizare, telecomunicații etc.;
- resurse financiare: bani ai fonda-torilor, bani obținuți din derularea viitoarei afaceri, bani de la bănci;
- resurse umane: personal angajat, colaboratori etc.;
- alte resurse: informații din mediul intern și extern al întreprinderii.

Din momentul înființării și începerii activității, întreprinderea stabilește relații comerciale cu diferite persoane juridi-ce sau fizice, actori ai piețelor în care se schimbă bunuri și servicii, cum ar fi:

- furnizori, care sunt întâlniți pe pie-țele de materii prime și servicii;
- clienți, care acționează pe piețele de produse și servicii;
- salariați și manageri, care intră în relația cerere-ofertă pe piața muncii;
- acționari, asociați, creditor, cu care întreprinderea interacționea-ză pe piețele financiare.

Aceste relații comerciale presupun dezvoltarea fluxurilor de bunuri materiale și nemateriale, precum și a fluxurilor financiare, care, de cele mai multe ori, au rolul de a stinge angajamente generate de fluxurile materiale.

Relațiile financiare reprezintă relații bănești de repartiție și alocare a resurselor conform priorităților și obiectivelor planificate, prevederilor contractuale, ra-portându-se la oportunitățile și restricțiile mediului financiar în care întreprinderea își desfășoară activitatea. o bună activitate financiară influențează, pe de o parte, rezultatele economice și financiare ale întreprinderii, iar pe de altă parte, **relațiile** întreprinderii cu băncile, organele fiscale ale statului, partenerii de afaceri, proprietarii și angajații ei. Relațiile întreprinderii cu terții se desfășoară pe bază de contract, iar raporturile cu statul – numai în temeiul prevederilor legilor adoptate. Orice relație de schimb

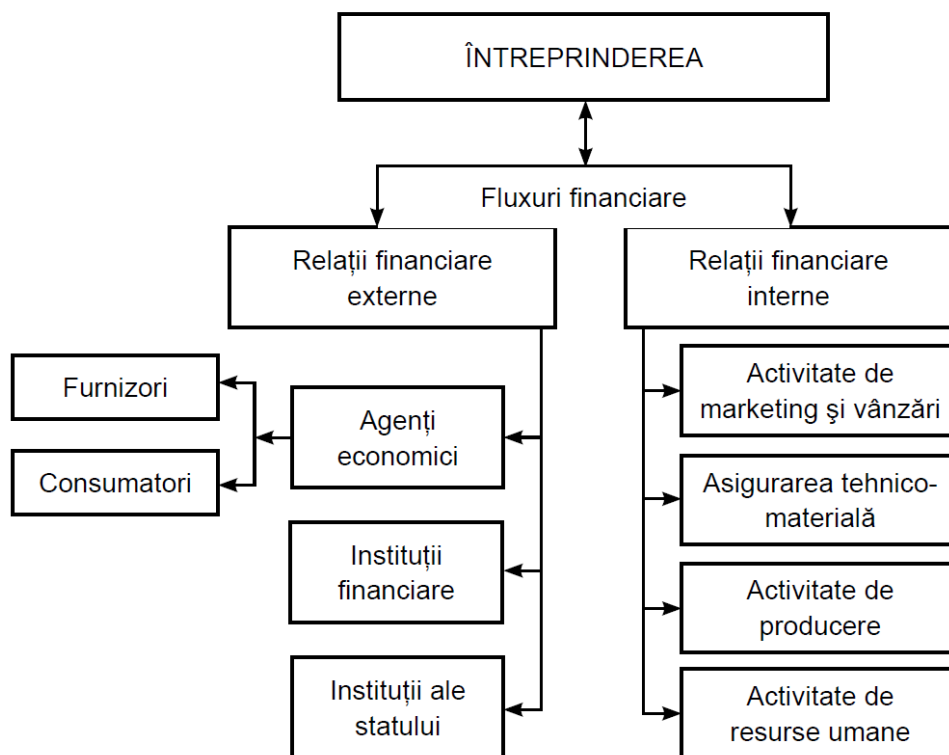
implică două transferuri: transfer de bunuri și servicii contra transfer de mijloace bănești. Schimburile dintre agenții economici se fac pe bază de monedă, dând naștere **relațiilor financiare externe**.

Combinarea rațională a factorilor de producere achiziționați din exteriorul întreprinderii în scopul transformării stocurilor de valori materiale în produs finit, conform prevederilor contractuale și cerințelor înscrise în documentația de execuție și în standardele de calitate, dă naștere **relațiilor financiare interne (operaționale) din cadrul întreprinderii**.

Mediul financiar al întreprinderii reprezintă totalitatea relațiilor financiare ale întreprinderii care apar în momentul utilizării și câștigării banilor, precum și toate formele pe care banii le pot lua în procesul circulației lor (bani – resurse materiale – produse în curs de execuție – produse finite – creanțe – bani).

Finanțele întreprinderii reprezintă veriga primară, de bază, a întregului sistem financiar, această afirmație bazându-se pe faptul că majoritatea fondurilor bănești ce se formează la diferite niveluri își au izvorul în veniturile create în cadrul întreprinderilor, celulele de bază ale economiei naționale.

Activitatea economico-financiară a unei întreprinderi nu poate fi concepută în afara mediului în care funcționează și evoluează; din acest mediu întreprinderea își colectează resursele și tot în cadrul lui efectuează plăți, restituiri de fonduri etc.



Rolul managementului financiar este de a crea un sistem de raportări interne adaptate la cerințele echipei manageriale, care va asigura optimizarea, compararea, urmărirea și controlul performanțelor economice și financiare ale întreprinderii.

Acest sistem cuprinde două mari componente:

- planificarea financiară și bugetarea activității întreprinderii;
- analiza economico-financiară și diagnosticul financiar al întreprinderii.

Procesul de stabilire a sistemului de management financiar al afacerii pentru o întreprindere nou-creată poate fi divizat în două etape:

1. **La etapa de demarare a afacerii, funcția financiară** are ca scop organizarea procesului de planificare a activității întreprinderii prin:

- a) elaborarea unui plan financiar, parte componentă a planului de afaceri al întreprinderii, care va previziona ansamblul de relații și resurse financiare necesare întreprinderii pe termen lung;

b) elaborarea bugetului general și stabilirea sistemului de bugetare a activității întreprinderii și a ariilor de responsabilitate, care va previziona ansamblul de relații și resurse financiare necesare pe termen scurt. Bugetul general este parte integrantă a planului financiar al întreprinderii și are menirea să prevadă resursele financiare ale întreprinderii anual și lunar.

2. La etapa de începere a activității operaționale, funcția financiară are drept scop:

a) organizarea gestiunii resurselor și relațiilor financiare – procesul de evidență și înregistrare a operațiilor economice;

b) organizarea procesului de analiză a activităților funcționale ale întreprinderii în conformitate cu planul financiar și bugetele stabilite în cadrul bugetului general.

În procesul de comunicare și relaționare cu mediul intern și extern al întreprinderii, proprietarii și managerii de întreprinderi mici trebuie să poată citi și înțelege informația prezentată în planul financiar, în bugete, în situațiile financiare planificate, pentru a fi convingători în decizii și înțeleși de specialiștii întreprinderii, furnizori, bănci, instituțiile statale.

Aspecte fiscale

Complexitatea raporturilor dintre întreprindere și partenerii săi, pe de o parte, și necesitatea îmbunătățirii performanțelor proprii, pe de altă parte, pot conduce la abordarea distinctă a diferitelor aspecte ale gestiunii întreprinderii și la desprinderea unor componente mai puțin tradiționale ale acestei gestiuni. Existența și funcționarea unității patrimoniale se desfășoară într-un mediu în care statul, prin instituțiile sale fiscale, își face simțita prezența în mod pregnant, având pretenții mari și obligând întreprinderea la un slalom neîncetat și din ce în ce mai complicat printre legi, hotărâri, regulamente, ordine, circulare emise, publicate, abrogate integral sau parțial, republicate, adăugite, revizuite, redefinite, suspendate etc. Apar astfel numeroase situații în care deciziile de afaceri sunt puternic influențate de consecințele fiscale. În aceste condiții, la unitățile de o anumită talie, gestionarea laturilor fiscale ale activităților curente sau mai puțin curente face necesară, uneori, delimitarea gestiunii fiscale ca o componentă distinctă a gestiunii întreprinderii. ”Se recunoaște necesitatea unei gestiuni financiare bune, a unei gestiuni comerciale bune, a unei gestiuni sociale bune; ele conditionează dezvoltarea, uneori chiar supraviețuirea întreprinderii. Dimpotrivă, ne îndoiim adeseori de faptul că ar putea exista o bună gestiune fiscală; unii o resping – în numele fatalismului fiscal, alții o confundă cu evaziune fiscală; cei mai avizați însă o practică: ei nu sunt nici fataliști, nici evazionisti, ci pur și simplu buni administratori.” Reglementările de natură fiscală, financiară, comercială oferă adeseori posibilitatea utilizării mai multor metode pentru tratarea aceleiași probleme. Consecințele acestor variante sunt diferite și, în analiza impactului lor asupra situației întreprinderii, nu se pot face abstracție de instrumentele gestiunii fiscale.

Fiscalitatea îmbracă un dublu aspect pentru agentul economic. Pe de o parte, ea se concretizează în prelevări obligatorii către stat, cu influența asupra trezoreriei întreprinderii. Acest aspect da conținut noțiunii de sarcină fiscală. Pe de altă parte, întreprinderea poate folosi și în interesul ei principiile și metodele fiscale. Astfel, în activitățile de exploatare financiară sau de investiții ale întreprinderii se pot folosi metode și tehnici ale caror incidente fiscale oferă, în mod mai mult sau mai puțin evident, avantaje concretizate, de cele mai multe ori, într-o situație de trezorerie mai favorabilă. ”A administra impozitele înseamnă, în primul rând, acceptarea faptului că aceste impozite, chiar dacă sunt o obligație incontestabilă a întreprinderii, pot fi utilizate în interesul ei, prin transformarea lor într-o variabilă activă de strategie.”

Gestiunea fiscală nu are în vedere numai cadrul național, ci se extinde și la relațiile întreprinderii cu alte țări. Se iau în considerare posibilitățile de optimizare a fluxurilor de trezorerie

în condițiile unor montaje financiare, comerciale și fiscale internaționale. Relațiile tot mai extinse ale unei țări cu altele impun cunoașterea și folosirea de mecanisme fiscale diferite. De asemenea, interesul ușor de înțeles al fiecărui întreprinzător de a ceda autorităților statale cât mai puțin din veniturile realizate incită la localizarea optimă a profiturilor, pe baza unei adevărate strategii fiscale internaționale.

Trebuie precizat și faptul că a gestiona impozitele și taxele, în sensul optimizării nivelului lor, nu înseamnă încălcarea legii. Printr-o gestiune fiscală corectă și argumentată se pot evita neplăcerile evaziunii fiscale sau ale fraudei fiscale. În urma verificării de către administrația fiscală a corectitudinii cu care întreprinderea înțelege să-și onoreze obligațiile față de stat, se pot evidenția unele, și acțiuni al căror caracter poate fi considerat anormal. În literatura de specialitate se definește, în acest sens, “actul anormal de gestiune” ca fiind o decizie contrară intereselor întreprinderii, adică nu comportă nici o contrapartidă pentru aceasta. Astfel, o acțiune este considerată normală dacă se concretizează într-o contrapartidă pentru întreprindere. Aprecierea normalității unui act de gestiune poate fi însă destul de subiectivă și se face mai degrabă la nivel economic decât la nivel juridic. Aparenta juridică a unei acțiuni poate fi ireproșabilă, în timp ce conținutul ei economic o poate recomanda ca fiind anormală. Chiar dacă, în principiu, administrația fiscală nu are motive să judece gestiunea internă a întreprinderii sau calitatea rezultatelor acesteia, unele situații ar putea fi considerate ca anormale:

- Cheltuieli nejustificate în principiu (cele care nu au nici o legătură cu interesul întreprinderii);
- Cheltuieli a căror marime este exagerată (care se concretizează, în general, în avantaje acordate administratorilor sau asociaților societății);
- Renunțarea la unele venituri fără contrapartidă sau fără justificare (abandonuri de creanțe, avansuri fără dobânzi);
- Transferul sarcinii fiscale către alți contribuabili;
- Interpretarea mai “largă” a unor principii contabile (precum independența exercițiilor). În unele astfel de situații, controlul fiscal poate oferi informații utile nu numai scopurilor proprii, ci și, de exemplu, investitorilor sau chiar administratorilor unei firme, în legătură cu eficiența cu care s-au luat decizii sau s-au derulat operațiuni în firma respectivă. Există cel puțin două criterii de apreciere a calității acțiunilor și deciziilor luate în cadrul gestiunii fiscale a întreprinderii: eficiența, atunci când câștigul realizat (concretizat, în general, într-o situație de trezorerie mai favorabilă) este evident și confirmarea de către administrația fiscală a conformității cu regulile a măsurilor luate.

2. Aspecte generale privind sistemul de evidență contabilă.

Contabilitatea este știința și arta stăpânirii afacerilor, care are ca scop prelucrarea, publicarea și păstrarea informațiilor cu privire la poziția financiară, atât pentru cerințele interne ale întreprinderii, cât și pentru investitorii prezenți și potențiali, creditorii financiari și comerciali, clienții, instituțiile publice și alți utilizatori.

Obiectul contabilității îl formează patrimoniul unui agent economic, sau altfel spus expresie banescă a tuturor bunurilor întreprinderii.

Contabilitatea oricărei entități funcționează după anumite **principii și reguli contabile**:

1. *continuitatea activității* – presupune că entitatea își va continua în mod normal funcționarea pe o perioadă de cel puțin 12 luni din data raportării, fără intenția sau necesitatea de a-și lichida sau reduce în mod semnificativ activitatea
2. *contabilitatea de angajamente* – prevede recunoașterea elementelor contabile pe măsura apariției acestora, indiferent de momentul încasării/plății de numerar sau al compensării sub altă formă;
3. *permanența metodelor* – constă în aplicarea politicilor contabile în mod consecvent de la o perioadă de gestiune la următoarea;
4. *prudența* – prevede neadmiterea supraevaluării activelor și a veniturilor și/sau a subevaluării datoriilor și a cheltuielilor
5. *intangibilitatea* – presupune că totalul bilanțului la începutul perioadei de gestiune curente trebuie să corespundă cu totalul bilanțului la sfârșitul perioadei de gestiune precedente;
6. *separarea patrimoniului și datoriilor* – prevede prezentarea în situațiile financiare doar a informațiilor despre patrimoniul și datoriile entității
7. *necompensarea* - valorile elementelor ce reprezintă active nu pot fi compensate cu valorile elementelor ce reprezintă pasive.
8. *prioritatea conținutului asupra formei* - informațiile prezentate în situațiile financiare trebuie să reflecte realitatea economică a evenimentelor și tranzacțiilor, nu numai forma lor juridică.
9. *evaluarea la cost de intrare* – prevede că elementele contabile prezentate în situațiile financiare sînt evaluate la cost de achiziție sau la cost de producție.
10. *importanța relativă* – prevede că nu este necesară îndeplinirea cerințelor privind recunoașterea și evaluarea elementelor contabile, privind prezentarea, publicarea și consolidarea informațiilor aferente acestora atunci cînd efectele îndeplinirii cerințelor respective sînt neesențiale.

Funcțiile contabilității:

1. *de înregistrare și prelucrare a datelor* – duce la înregistrarea fenomenelor economice ce apar în cadrul unităților patrimoniale
2. *de informare* - furnizarea de informații privind structura și dinamica patrimoniului
3. *de control gestionar* - constă în verificarea cu ajutorul informațiilor contabile a modului de păstrare și utilizare a valorilor materiale și bănești
4. *juridică* - pentru a dovedi realitatea unor operații economice
5. *previzională* - pentru determinarea tendințelor de evoluție

Reglementarea contabilității cuprinde:

- a) asigurarea normativă și aplicarea cerințelor unice ale contabilității și raportării financiare pentru entități, indiferent de tipul activității economice;
- b) corespunderea prevederilor S.N.C., S.N.C.S.P sau normelor metodologice aprobate de Ministerul Finanțelor pentru sectorul bugetar nivelului de dezvoltare economică a țării și cerințelor utilizatorilor situațiilor financiare;
- c) asigurarea condițiilor necesare pentru aplicarea unică a standardelor de contabilitate, inclusiv a I.F.R.S., sau a normelor metodologice aprobate de Ministerul Finanțelor pentru sectorul bugetar;
- d) stabilirea normelor contabile și de raportare financiară pentru entitățile micului business;
- e) stabilirea cerințelor privind respectarea normelor contabile și de raportare financiară.

Răspunderea pentru ținerea contabilității și raportarea financiară revine:

- a) conducerii (organului executiv) - în entitatea cu răspundere limitată;
- b) partenerilor - în entitatea ai cărei proprietari au răspundere nelimitată;
- c) proprietarului - pentru întreprinzătorii individuali;
- d) conducătorului entității - în entitățile neprevăzute la lit.a)-c).

Persoanele, cu drept de raspundere, sînt obligate:

- a) să organizeze și să asigure ținerea contabilității în mod continuu din momentul înregistrării pînă la lichidarea entității;
- b) să asigure elaborarea și respectarea politicilor contabile în conformitate cu cerințele prezentei legi, ale I.F.R.S. și ale S.N.C.;
- c) să asigure elaborarea și aprobarea:
 - planului de conturi contabile de lucru al entității;
 - procedeele interne privind contabilitatea de gestiune;
 - formularelor documentelor primare și registrelor contabile, în cazul lipsei formularelor tipizate sau dacă acestea nu satisfac necesitățile entității;
 - regulilor circulației documentelor și tehnologiei de prelucrare a informației contabile;
- d) să asigure întocmirea și prezentarea oportună, completă și corectă a documentelor primare, a registrelor contabile conform regulilor stabilite de Ministerul Finanțelor, precum și integritatea și păstrarea acestora conform cerințelor Organului de Stat.

Baza legislativă, care reglementează modul ținerii evidenței contabile se bazează pe:

1. Legea contabilitatii 113 din 27.04.2007
2. Legii contabilitatii si raportării financiare nr.287 din 15.12.2017
3. Codul Fiscal
4. *Standarde Naționale de Contabilitate*
5. *Standarde Internaționale de Raportare Financiară*
6. Regulamente, instrucțiuni, indicații metodice aprobate de Ministerul Finanțelor
7. Planul de Conturi Contabile.

Faptele economice se contabilizează în baza documentelor primare și centralizatoare.

Documentele primare se întocmesc în timpul efectuării operațiunii, iar dacă aceasta este imposibil - nemijlocit după efectuarea operațiunii sau după producerea evenimentului. Entitatea utilizează formulare tipizate de documente primare, aprobate de Ministerul Finanțelor. În lipsa formularelor tipizate sau dacă acestea nu satisfac necesitățile entității, entitatea elaborează și utilizează formulare de documente, aprobate de conducerea ei, cu respectarea cerințelor. Documentele primare pot fi întocmite pe suport de hîrtie sau în formă electronică și au aceeași putere juridică. În cazul întocmirii documentului primar în formă electronică, entitatea, la solicitarea utilizatorului, este obligată să imprime copia documentului pe suport de hîrtie din cont propriu.

Documentele primare întocmite vor conține următoarele elemente obligatorii:

- denumirea și numărul documentului;
- data întocmirii documentului;
- denumirea, adresa, IDNO (codul fiscal) al entității în numele căreia este întocmit documentul;
- denumirea, adresa, IDNO (codul fiscal) al destinatarului documentului, iar pentru persoanele fizice - codul personal;

- conținutul faptelor economice;
- etaloanele cantitative și valorice în care sînt exprimate faptele economice;
- funcția, numele, prenumele și semnătura, inclusiv digitală, a persoanelor responsabile de efectuarea și înregistrarea faptelor economice.

La întocmirea documentelor primare, pentru persoanele neînregistrate ca subiecți ai activității de întreprinzător, respectarea acestor prevederi nu este obligatorie, ci și în cazul întocmirii pentru necesitățile interne ale entității.

Documentele de casă, bancare și de decontare, datoriile financiare, comerciale și calculate pot fi semnate unipersonal de conducătorul entității ori de două persoane cu drept de semnătură: prima semnătură aparține conducătorului sau altei persoane împuternicite, a doua - contabilului-șef sau altei persoane împuternicite. În cazul autorităților publice, semnăturile pe documentele menționate se confirmă, după caz, prin aplicarea ștampilei. În lipsa funcției de contabil-șef, semnătura pe documentele menționate se aplică de conducătorul entității respective sau de altă persoană împuternicită. Corectări în documentele primare care justifică operațiunile de casă, bancare, de livrare și achiziție a bunurilor economice și a serviciilor nu se admit.

Documente primare cu regim special:

- Factura fiscală
- Act de Achiziție a mărfurilor și serviciilor
- Foi de parcurs
- Bon de casă
- Delegații.

Datele din documentele primare și centralizatoare se înregistrează, se acumulează și se prelucrează în registrele contabile. Nomenclatorul și structura registrelor contabile se stabilesc de către fiecare entitate de sine stătător, pornind de la necesitățile informaționale proprii, ținându-se cont de normele metodologice și cerințele prevăzute. Ministerul Finanțelor stabilește registre contabile obligatorii pentru unele categorii de entități, cu excepția entităților care aplică I.F.R.S.

Registrul contabil va conține următoarele elemente obligatorii:

- denumirea registrului;
- denumirea entității care a întocmit registrul;
- data începerii și finisării ținerii registrului și/sau perioada pentru care se întocmește acesta;
- data efectuării faptelor economice, grupate în ordine cronologică și/sau sistemică;
- etaloanele de evidență a faptelor economice;
- funcția, numele, prenumele și semnăturile persoanelor responsabile de întocmirea registrului.

Registrele contabile se întocmesc pe suport de hîrtie sau în formă electronică. Dacă registrul contabil este întocmit în formă electronică, entitatea, la solicitarea organelor autorizate, este obligată să imprime pe cont propriu copia acestuia pe suport de hîrtie.

Registrele contabile obligatorii:

1. Registrul procurarilor
2. Registrul vinzărilor
3. Cartea de casă
4. Registrul de evidență a salariului
5. Cartea mare sau balanța de verificare
6. și alte registre centralizatoare, care servesc drept bază pentru întocmirea situațiilor financiare.

3. Tipul rapoartelor și dărilor de seamă.

Metode de ținere a contabilității și de prezentare a situațiilor financiare:

(1) În baza sistemului contabil în partidă simplă, fără prezentarea situațiilor financiare, gospodăriile țărănești, întreprinzătorii individuali, pînă la înregistrarea acestora ca contribuabili ai T.V.A., și persoanele fizice care prestează servicii profesionale, conform indicațiilor metodice aprobate de Ministerul Finanțelor.

(2) În baza sistemului contabil în partidă dublă, cu prezentarea situațiilor financiare simplificate, entitățile care corespund următoarelor criterii pentru perioada de gestiune precedentă:

- numărul mediu scriptic al salariaților nu depășește 9 persoane;
- veniturile din vânzări nu depășesc 3 milioane lei; și
- valoarea contabilă totală (de bilanț) a activelor la data raportării nu depășește 3 milioane lei.

(3) În baza sistemului contabil în partidă dublă, cu prezentarea situațiilor financiare complete, alte entități decît cele menționate la alin. (1) și (2), inclusiv:

- a) entitățile în al căror capital social cota proprietarului (asociatului, participantului, acționarului) persoană juridică, care nu este subiect al sectorului întreprinderilor mici și mijlocii, depășește 35%;
- b) companiile fiduciare;
- c) entitățile importatoare de mărfuri supuse accizelor;
- d) organizațiile de microfinanțare, asociațiile de economii și împrumut și alți participanți la piața financiară nebancaară;
- e) casele de schimb valutar și lombardurile;
- f) entitățile din domeniul jocurilor de noroc.

(4) în baza sistemului contabil în partidă dublă- instituțiile publice și entitățile de interes public.

Conform Legii contabilitatii si raportării financiare nr.287 din 15.12.2017, care intră în vigoare, începînd cu 01.01.2019, entitățile sunt clasificate în felul următor:

(1) **Entitatea micro** este entitatea care, la data raportării, nu depășește limitele a două dintre următoarele criterii:

- a) totalul activelor – 5 600 000 de lei;
- b) veniturile din vânzări – 11 200 000 de lei;
- c) numărul mediu al salariaților în perioada de gestiune – 10.

(2) **Entitatea mică** este entitatea care, nefiind entitate micro, la data raportării, nu depășește limitele a două dintre următoarele criterii:

- a) totalul activelor – 63 600 000 de lei;
- b) veniturile din vânzări – 127 200 000 de lei;
- c) numărul mediu al salariaților în perioada de gestiune – 50.

(3) **Entitatea mijlocie** este entitatea care, nefiind entitate micro sau entitate mică, la data raportării, nu depășește limitele a două dintre următoarele criterii:

- a) totalul activelor – 318 000 000 de lei;
- b) veniturile din vânzări – 636 000 000 de lei;
- c) numărul mediu al salariaților în perioada de gestiune – 250.

(4) **Entitatea mare** este entitatea care, la data raportării, depășește limitele a două dintre următoarele criterii:

- a) totalul activelor – 318 000 000 de lei;
- b) veniturile din vânzări – 636000000 de lei;

c) numărul mediu al salariaților în perioada de gestiune – 250.

Rapoartele financiare reprezintă o informație financiară sistematizată despre evenimentele care influențează activitatea întreprinderii și operațiile economice. Scopul rapoartelor financiare cu destinație generală constituie prezentarea unei informații accesibile investitorilor și creditorilor reali și potențiali: privind situația financiară a întreprinderii, indicatorii activității acesteia și fluxul mijloacelor bănești, privind resursele economice și datoriile întreprinderii, componența activelor și a surselor de formare a acestora, precum și modificările lor, fiind necesare unui cerc larg de utilizatori în luarea deciziilor economice.

Întreprinderile întocmesc și prezintă următoarele rapoarte financiare:

- a) bilanțul contabil;
- b) situația de profit și pierdere;
- c) situația modificărilor capitalului propriu;
- d) situația fluxurilor de numerar;
- e) anexe la situații financiare.

4. Analiza principalelor indicatori economico-financiar.

Indicatorii financiar reprezintă un instrument de analiză financiară. Deficiența ajoră în utilizarea indicatorilor financiar o constituie faza de interpretare a lor, care necesită cunoștințe profunde în materie de finanțe, contabilitate, economie și statistică.

Creditorii și investitorii, precum și managerii utilizează indicatorii pentru a evalua rezultatele trecute, pentru a estima potențialul viitor și riscurile asociate.

Analiza economico-financiară contribuie la cunoașterea permanentă a eficienței utilizării resurselor umane, materiale și financiare și ajută la identificarea activității nesatisfăcătoare a întreprinderii și la stabilirea măsurilor care vor influența maximizarea profitului în viitor.

Obiectivul analizei (diagnosticului) financiare îl constituie eficiența cu care a fost folosit capitalul investit în afacere.

Analiza economico-financiară constituie un instrument indispensabil al conducerii eficiente a activității întreprinderii

Principalii indicatori care reflectă rezultatele activității unei întreprinderi sunt:

- a) Volumul vânzărilor;
- b) Pragul de Rentabilitate;
- c) Marja brută a Vânzarilor;
- d) Marja netă a Vânzarilor;
- e) Profitabilitatea Operațională;
- f) Rentabilitate a Activelor (ROA);
- g) Rentabilitatea Capitalului Propriu (ROE);
- h) Coeficientul de îndatorare;

i) Profitul net.

Volumul de vânzări este un indicatorul principal al eficienței unei întreprinderi, care reprezintă măsura în care produsele realizate au fost comercializate pe piață;

- ✓ Venitul din vânzări este sursa de bază care generează numerarul în cadrul întreprinderii;
- ✓ Volumul de vânzări se exprimă fizic, valoric și de asemenea, în comparație cu perioadele anterioare și cu programul de vânzare planificat.
- ✓ Formula de calcul:

$$\text{Volum unități vândute} \times \text{Preț unitar} = \text{Lei}$$

Volumul de unități produse nu totdeauna este egal cu volumul unităților vândute!

Pragul de Rentabilitate este Volumul de vânzări la care venitul obținut acoperă toate cheltuielile întreprinderii, fără a genera profit;

Profitul este partea rămasă din Venitul total ce revine întreprinzătorului după ce s-au achitat toate cheltuielile aferente activității antreprenoriale.

- ✓ Formula de calcul:

Volum vânzări unități produse:

$$\text{Costuri fixe} \div \text{Preț de vânzare unitar} - \text{Costuri variabile}$$

Volum vânzări Lei:

$$\text{Costuri fixe} \div \text{Rata Marjei Brute}$$

Marja brută a Vânzătorilor;

Formula de calcul: $\text{Profit Brut} \div \text{Venituri din vânzări} \times 100 \%$

- ✓ Marja brută reprezintă capacitatea întreprinderii de a controla costurile de producție și să obțină un preț bun de vânzare.
- ✓ O Marja brută de 10% ar însemna că din vânzarea produsului/serviciului în sumă de 1 leu, a fost obținut un profit brut de 0,10 lei.
- ✓ Aceasta variază semnificativ în funcție de sectorul de activitate, astfel încât nu este definită o valoare optimă a acesteia.

Marja netă a Vânzătorilor.

Formula de calcul:

$$\text{Profit Net} \div \text{Venituri din vânzări} \times 100 \%$$

- ✓ Marja netă a Vânzătorilor este un indicator, care ne arată cât de profitabilă este activitatea totală a unei companii.
- ✓ Cu cât procentul este mai mare, cu atât profitabilitatea întreprinderii este mai stabilă.
- ✓ Indicatorul respectiv ar trebui să acopere cel puțin inflația anuală (>7~10%).

Profitabilitatea Operațională;

Formula de calcul:

$$\text{Profit din activitatea operațională} \div \text{Total Active} \times 100 \%$$

$$\text{Profit din activitatea operațională} = \text{Profit până la plata impozitului pe venit}$$

- ✓ Indicatorul respectiv arată capacitatea activelor de a genera profit. Ex. O marja de 10% ar însemna ca fiecare lei investit în afacere generează 0,10 lei.
- ✓ Valoarea acestui indicator ar fi bine să fie mai mare ca dobânda la creditele bancare pe termen lung.

Rentabilitate a Activelor (ROA);

Formula de calcul:

$$\text{Profit Net} \div \text{Total Active} \times 100 \%$$

- ✓ Indicatorul respectiv reprezintă profitul pe care îl obține întreprinderea din banii investiți în afacere.
- ✓ Raționalitatea economică a afacerii este considerată optimală în cazul în care Rentabilitatea activelor este mai mare decât rata dobânzii efective la credite (10 ~ 20%).

Rentabilitatea Capitalului Propriu (ROE);

Formula de calcul:

$$\text{Profit Net} \div \text{Capital Propriu} \times 100\%$$

- ✓ Indicatorul reprezintă profitul pe care îl obține entitatea din banii proprii investiți în afacere.
- ✓ Indicatorul respectiv ar trebui să constituie 20 ~ 30%, dar nu mai puțin decât rata dobânzii efective pentru credite.

Coeficientul de îndatorare.

Formula de calcul:

$$\text{Datorii TL} + \text{Datorii TS} \div \text{Capital Propriu}$$

- ✓ Coeficientul respectiv poate avea valori mai mici sau egale cu 1
- ✓ Valoarea optimală este în limitele **0,4 - 0,7**
- ✓ Limita sub 0,3 indică o rezervă în apelarea la credite și împrumuturi, iar peste **0,7** o situație alarmantă.
- ✓ Nivelul înalt al coeficientului reflectă un pericol potențial de apariție la întreprindere a deficitului mijloacelor bănești și dificultăților la contractarea noilor credite.

Termenul de recuperare a investiției reprezintă perioada în care investitorul își recuperează investiția.

- ✓ **Se calculează** ca raport între valoarea totală a investiției și acumulările bănești nete anuale sau profitul anual.

- ✓ **Calculul** perioade de recuperare a investiției permite antreprenorului să estimeze numărul de ani, luni sau chiar de zile până când cheltuielile efectuate în afacere vor fi recuperate integral.

5. Familiarizarea cu tipurile de taxe și impozite și calcularea acestora.

Legislația fiscală reprezintă totalitatea normelor juridice, care stabilește tipurile impozitelor și modul de percepere a acestora pe teritoriul Republicii Moldova și care reglementează relațiile, ce țin de apariția, modificarea și suspendarea angajamentelor fiscale.

Legislația fiscală se compune din Codul fiscal și din alte acte normative adoptate de către Guvern, Ministerul Finanțelor, IFPS, Serviciul Vamal, de alte autorități de specialitate ale administrației publice centrale, precum și de către autoritățile administrației publice locale.

Sistemul fiscal al Republicii Moldova reprezintă totalitatea impozitelor și taxelor, a principiilor, formelor și metodelor de stabilire, modificare și anulare a acestora, prevăzute de prezentul cod, precum și totalitatea măsurilor ce asigură achitarea lor.

Impozitul este o plată obligatorie cu titlu gratuit, care nu ține de efectuarea unor acțiuni determinate și concrete de către organul împuternicit sau de către persoana cu funcții de răspundere a acestuia pentru sau în raport cu contribuabilul care a achitat această plată.

Taxa este o plată obligatorie cu titlu gratuit, care nu este impozit.

În Republica Moldova se percep impozite și taxe de stat și locale.

Sistemul impozitelor și taxelor **de stat** include:

- impozitul pe venit;
- taxa pe valoarea adăugată;
- accizele;
- impozitul privat;
- taxa vamală;
- taxele rutiere;
- impozitul pe avere;
- impozitul unic de la rezidenții parcurilor pentru tehnologia informației.

Sistemul impozitelor și taxelor **locale** include:

- impozitul pe bunurile imobiliare;
- ¹⁾ impozitul privat;
- taxele pentru resursele naturale;
- taxa pentru amenajarea teritoriului;
- taxa de organizare a licitațiilor și loteriilor pe teritoriul unității administrative teritoriale;
- taxa de plasare (amplasare) a publicității (reclamei);
- taxa de aplicare a simbolicii locale;
- taxa pentru unitățile comerciale și/sau de prestări servicii;
- taxa de piață;
- taxa pentru cazare;
- taxa balneară;
- taxa pentru prestarea serviciilor de transport auto de călători pe rutele municipale, orașenești și satești (comunale);
- taxa pentru parcare;
- taxa de la posesorii de câini;
- taxa pentru salubritate.

15) taxa pentru dispozitivele publicitare.

6. Dezvoltarea capacităților în gestionarea activelor întreprinderii și fluxului de numerar.

Cantitatea de bunuri și mijloace bănești transferate într-o anumită perioadă de timp se numește flux, iar cantitatea de bunuri și mijloace bănești existente într-o întreprindere la o anumită dată reprezintă stocul. Fluxurile pot fi de intrare și de ieșire, iar între aceste două categorii trebuie să existe o stare de echilibru, de care depinde capacitatea de plată a întreprinderii. Dezechilibrele, în orice parte s-ar manifesta, dovedesc o proastă gestionare a patrimoniului și a surselor de finanțare ale întreprinderii.

Fluxurile financiare ale întreprinderii, în funcție de activitate, formează următoarele cicluri:

- ciclul de exploatare, care reflectă mijloacele bănești (resursele financiare) utilizate în activitatea curentă de exploatare;
- ciclul de investiții, care reflectă operațiunile financiare privind vânzarea activelor pe termen lung ușor negociabile, procurarea activelor pe termen lung, acordarea de împrumuturi;
- ciclul de finanțare, care reflectă operațiunile financiare privind împrumuturile primite și rambursarea lor, vânzarea de acțiuni și răscumpărarea lor, plata dividendelor.

Circuitul financiar reprezintă totalitatea operațiilor ce au loc între momentul transformării monedei (lichidităților proprii sau împrumutate) în bunuri și servicii până la momentul în care moneda alocată este recuperată.

Funcția financiară, fiind integrată în cea de conducere generală, vizează activități privind planificarea, repartizarea, evidența, controlul și modul de gestionare a resurselor întreprinderii, presupune tratarea informațiilor, informarea corectă și sistematică privind potențialul de producție și desfacere al întreprinderii și resursele financiare mobilizate, acordarea de asistență celorlalte activități funcționale. Studiarea sistemică a relațiilor dintre subsistemele întreprinderii permite identificarea fluxurilor financiare și informaționale ale acesteia. De exemplu, pentru a stabili programul de producere, este necesară informația privind vânzările așteptate. Iar pentru a determina volumul vânzărilor preconizate, este necesară informația privind politica de gestiune a stocurilor de producție finită.

Funcția financiară, prin capacitatea sa de reflectare a tuturor fenomenelor, evenimentelor și modificărilor ce au loc în mediul financiar al întreprinderii, precum și prin modul de exprimare valorică a acțiunilor sale, realizează sintetizarea tuturor aspectelor, evaluarea eforturilor și aprecierea consecințelor activității și deciziilor luate de managementul întreprinderii. De aceea în cadrul întreprinderilor mici nu există departamente financiare independente, care să se ocupe nemijlocit de aspectele financiare. În micile întreprinderi managerul sau proprietarul este cel care realizează responsabilitățile funcției financiare a întreprinderii. În cadrul întreprinderilor mici, derularea eficientă a afacerii depinde în mod direct de gradul de calificare, competență și profesionalism al proprietarului și managerului companiei privind realizarea funcției financiare. Realitatea dovedește tendința managerilor de a se concentra asupra compartimentelor tehnice de producere, subestimând rolul funcției financiare.

În cadrul întreprinderilor mici, diviziunea muncii între funcțiile gestiunii este relativ limitată, din această cauză funcția financiară este cel mai adesea încredințată unui responsabil polivalent. Acesta poate fi proprietarul-conducător, în cazul în care el se ocupă personal de gestiune sau administrare. Acest responsabil poate fi, de asemenea, contabilul-șef, în cazul în care proprietarul-conducător este orientat mai mult spre producție sau spre vânzări. Relațiile organizatorice pot părea simple, dar sub rezerva respectării condițiilor minime de competență și de rigurozitate, ele sunt adesea suficiente și pot fi adaptate pentru a răspunde cerințelor micilor întreprinderi, ale căror

probleme financiare vizează îndeosebi controlul dinamicii resurselor financiare, finanțarea activității operaționale, investițiile și finanțarea pe termen mediu și lung a activității întreprinderii. Realizarea obiectivului de bază al funcției financiare este determinată de stabilirea unui sistem financiar integrat, care va asigura managementul resurselor și relațiilor financiare ale întreprinderii.

Sistemul financiar reprezintă un sistem de organizare, planificare, control și evaluare a *relațiilor și resurselor financiare*, care se stabilește din momentul fondării întreprinderii.

Funcționalitatea sistemului financiar este asigurată de cinci elemente, care se află într-o interdependență continuă pe tot parcursul afacerii:

1) **metodele financiare**, care reprezintă modalitățile de acțiune a relațiilor financiare asupra procesului economic și financiar al afacerii. Metodele financiare cuprind metode de prognozare, control și evaluare a activității întreprinderii, de exemplu investirea, creditarea, autofinanțarea, impozitarea, operațiile de transfer, leasingul, factoringul etc.;

2) **pârghiile financiare**, care reprezintă instrumente de natură economică sau financiară cu ajutorul cărora întreprinderea acționează asupra realizării relațiilor financiare. Pârghiile financiare sunt venitul, costul, profitul, decontările de amortisment, sancțiunile financiare, prețurile, plata de arendă, dividendele, procentul la profit, formele de decontări, tipurile de credit etc.;

3) **asigurarea cu acte de drept și normative**, care presupune existența unui cadru reglementativ cu privire la organizarea și efectuarea operațiilor economice.

Reglementările de acest fel au ca scop asigurarea unui cadru unitar de ordin tehnic, normativ și legal obligatoriu pentru toți participanții implicați în derularea afacerii.

Cadrul juridic include: 1) legile organice și ordinare; 2) decretele prezidențiale; 3) hotărârile Guvernului; 4) dispozițiile și ordinele ministerelor; 5) statutele persoanelor juridice;

4) **cadru instituțional**, care reprezintă componenta mediului financiar implicată în modul cel mai direct în activitatea financiară a întreprinderii, îndeplinind atribuții de verificare și control extern al operațiilor economice desfășurate în cadrul afacerii, începând și încheind cu controlul executării acestora. Cadrul instituțional cuprinde totalitatea instituțiilor care au drept de control, verificare, audit etc. asupra

activității întreprinderii: Centrul pentru Combaterea Crimelor Economice și Corupției, Inspectoratul Fiscal de Stat, Fondul Social etc., care urmăresc și verifică modul de fundamentare și plată la timp a impozitelor, taxelor și altor obligații, respectarea normelor de întocmire a rapoartelor financiare și verificarea de fond a activității economico-financiare;

5) **asigurarea cu informație**. Întreprinderea își determină nevoile informaționale pornind de la relațiile conceptuale care apar în momentul săvârșirii fenomenului financiar și din relațiile cu mediul intern și extern al viitoarei afaceri. Aceste informații cu caracter tehnic, economic, financiar sunt accesate din diferite surse informaționale – anuare statistice, buletine trimestriale, informații bancare, documentație tehnică și tehnologică, rapoarte financiare etc. Sistemul informațional financiar al întreprinderii cuprinde totalitatea informațiilor care reflectă repartizarea și utilizarea resurselor financiare. Informația generalizată și formatată în tablouri financiare este prezentată într-o formă documentată, care se numește **plan financiar și bugete de realizare a acestui plan**. Planul financiar prevede indicatori cantitativi și valorici care reflectă totalitatea fenomenelor, proceselor și relațiilor ce vor avea loc în viitoarea afacere, cum ar fi:

- structura și valoarea resurselor financiare;
- valoarea și structura vânzărilor;
- valoarea și structura costurilor de producere și de vânzare;
- tipurile de impozite și valorile lor;
- valoarea profiturilor generate la diferite etape ale activității întreprinderii;
- valoarea fluxurilor de intrare și de ieșire;
- valoarea bunurilor patrimoniale și a capitalurilor.

În sistemul financiar al întreprinderii **funcția financiară** are un rol operațional, un rol funcțional și unul politic.

- *Rolul operațional* implică luarea deciziilor cu privire la colectarea capitalurilor, cuprinzând încasarea creanțelor și plata furnizorilor, gestiunea mijloacelor bănești și negocierea creditelor bancare.

- *Rolul funcțional* constă în procesarea informațiilor necesare managementului și acordarea de asistență celorlalte activități funcționale ale întreprinderii.

- *Rolul politic* constă în integrarea constrângerilor și a restricțiilor externe care influențează activitatea întreprinderii.

Managementul financiar al afacerii reprezintă:

- legătura dintre managementul general al afacerii și finanțele întreprinderii;

- administrarea eficientă a finanțelor întreprinderii în concordanță cu obiectivele și strategiile generale ale afacerii.

Rolul finanțelor întreprinderii este legat de argumentarea diferitelor variante de decizii de investire și finanțare, asigurarea utilizării eficiente a resurselor întreprinderii, determinarea exactă a necesarului de resurse materiale și financiare și procurarea lor la prețul cel mai bun etc.

Pentru a lua o decizie potrivită și a o aplica eficient, managerul – la etapa de planificare a afacerii – trebuie să răspundă la un șir de întrebări, cum ar fi:

- Care este scopul obiectivului stabilit?

- De ce mijloace este nevoie pentru a realiza obiectivul stabilit?

- Care dintre alternative oferă cea mai bună cale pentru atingerea obiectivului stabilit și este mai viabilă?

- Ce acțiuni trebuie întreprinse în baza variantei selectate?

- Va fi atins obiectivul stabilit? Dacă da, se încep lucrările de realizare a planului financiar stabilit, dacă nu, se revăd obiectivele stabilite sau se caută noi alternative.

La etapa inițierii și derulării afacerii managementul financiar vizează organizarea procesului de previziune al viitoarei activități, care se realizează prin:

- elaborarea planului financiar al întreprinderii;

- întocmirea sistemului de bugetare a activității.

7. Dezvoltarea capacităților în domeniul planificării financiare

Activitatea oricărei organizații industriale sau de alt tip se realizează prin exercitarea funcțiilor de planificare, organizare, conducere și control. Însă funcția de planificare se consideră funcția de bază a întreprinderii, pentru că prin toate acțiunile manageriale de organizare, conducere și control se urmărește aducerea la îndeplinire a deciziilor planificării.

Astfel, planificarea efectuată la nivel științific corespunzător este considerată funcția de bază a managementului. La baza conceptului de planificare stă o maximă care spune că pentru a conduce o întreprindere trebuie să privești lucrurile în viitor. Această maximă scoate în evidență gradul de importanță atașat procesului de planificare ce se desfășoară în lumea vibrantă a afacerilor din zilele noastre. Chiar dacă acest aforism nu acoperă în totalitate procesele de management și marketing ce se desfășoară în cadrul unei organizații, totuși se poate afirma cu certitudine că o gândire care se raportează în permanență la ceea ce se poate întâmpla în viitor reprezintă o componentă fundamentală a acestora. Astfel pentru a determina mai clar ce este planificarea, în continuare se vor prezenta câteva noțiuni care au evoluat pe parcursul mai multor decenii până în prezent. Planificarea reprezintă procesul prin care o întreprindere determină cu exactitate ce trebuie să întreprindă în așa fel încât să-și atingă obiectivele pe care și le-a stabilit. Într-o abordare mai largă planificarea poate fi definită ca fiind dezvoltarea sistematică a unor programe de acțiune, care au rolul de a atinge obiectivele dorite de către întreprindere, prin intermediul procesului de analizare, evaluare și selectare a oportunităților care sunt întrevăzute. În esență se poate afirma că planificarea determină cum o întreprindere poate să ajungă acolo unde aceasta și-a propus să ajungă.

Planificarea presupune determinarea obiectivelor întreprinderii și definirea mijloacelor necesare atingerii acestora. Planificarea reprezintă răspunsurile, pe care o întreprindere le primește la următorul set de întrebări: Ce trebuie făcut?, Când trebuie făcut?, Cine o va face?, Cât de mult o să coste?. Astfel planificarea reprezintă procesul de stabilire a unui set de obiective precum și a unor căi de acțiune concrete, înainte de a trece la acțiune. Planificarea poate fi definită ca fiind procesul de pregătire a întreprinderii pentru schimbare și de înfruntare a incertitudinilor, prin formularea unor căi de acțiune viitoare. Planificarea reprezintă o funcție a managementului ce implică definirea unor obiective, stabilirea unor strategii necesare îndeplinirii acestora și dezvoltarea unor planuri pentru integrarea și coordonarea diferitelor acțiuni ce derivă din acestea. În activitatea de planificare a unei întreprinderi un rol aparte îl are și planificarea nemijlocit financiară sau altfel zis previziunea financiară. Previziunea financiară a întreprinderii este rezultatul activității managerilor întreprinderii și reprezintă conținutul și realizarea finanțelor și rolului finanțelor la nivel macro – și microeconomic și participă la fundamentarea programului economic în cadrul mecanismului economic de piață. Previziunea financiară este un proces complex și multilateral de fundamentare, elaborare și aprobare a bugetului de venituri și cheltuieli și de urmărire a realizării indicatorilor financiari prevăzuți. Previziunea financiară include: – constituirea fondurilor, – executarea circuitului prin schimbarea formei funcționale, – repartizarea fondurilor constituite, ceea ce implică realizarea repartiției în interiorul întreprinderii și în afara acesteia. Planificarea financiară este determinată de prevederile programului economic și presupune fundamentarea indicatorilor financiari pe baza unui program economic propriu.

Previziunea sau planificarea financiară, în cadrul căreia se operează cu indicatori specifici care reflectă relația financiară trebuie corelată organic cu întreaga activitate a întreprinderii deoarece domeniul financiar afectează întreaga activitate al unei întreprinderi. Planificarea financiară are ca scop îndeplinirea în practică a următoarelor sarcini: – estimarea cât mai reală a volumului de producție necesar satisfacerii depline a cererii pe piață; – dimensionarea necesarului de resurse materiale și financiare pentru realizarea programului stabilit; – dimensionarea cheltuielilor, veniturilor și rezultatelor financiare; – să apeleze pentru îndeplinirea și stabilirea mărimii optime a capitalului împrumutat, la care trebuie să se țină cont de îndeplinirea obiectivelor economice și procurarea lui din surse care implică cel mai mic cost; – elaborarea unor instrumente coerente, care să permită controlul operativ și să ofere informații veridice asupra modului de îndeplinire a prevederilor, să permită ajustarea planificării operaționale la noile condiții ale pieței; – asigurarea valorificării eficiente a excedentului de mijloace bănești; – asigurarea echilibrului financiar pe termen scurt; – crearea unei imagini bune atât pe piața internă, cât și pe cea externă etc.

Planificarea afacerii unei întreprinderi poate fi împărțită în două mari categorii: planificarea strategică – de lungă durată și planificarea operațională – de scurtă durată. Planificarea strategică este atribuită la prima categorie. Ea reprezintă efortul întreprinderii pentru dimensionarea relațiilor pe termen lung, fiind o activitate practică, materializată în planurile financiare, prin care se anticipează produsele care urmează să fie fabricate și realizate, piețele de desfacere, lansarea de produse noi, termenul de recuperare a investițiilor, mărimea profitului, alegerea variantelor de producție, de mărfuri sau de desfacere. O însemnătate deosebită prezintă elaborarea strategiei financiare a întreprinderii. La elaborarea ei, se pornește de la alegerea rațională a unei linii de acțiune pe baza analizei mai multor soluții, în vederea stabilirii necesarului de resurse financiare pentru realizarea obiectivelor viitoare ale întreprinderii, a surselor de finanțare pe termen lung și pe termen scurt, condițiilor de procurate a acestora, precum și a măsurilor concrete de îndeplinire în practică a obiectivelor propuse, astfel încât să fie posibilă achitarea datoriilor și să se asigure consolidarea întreprinderii, sporirea averii acționarilor.

Adoptarea unei strategii financiare adecvate trebuie să țină cont de evoluția inflației, să estimeze evoluția activelor și pasivelor, a încasărilor și plăților, a vânzărilor și costurilor, a rezultatelor financiare ale întreprinderii.

Strategia financiară oferă informații cu privire la:

- volumul de investiții necesar realizării obiectivelor strategice de dezvoltare; – identificarea surselor de finanțare (finanțare proprie, emisiuni de obligațiuni, emisiuni de acțiuni, credite bancare etc);
- stabilirea condițiilor de atragere a mijloacelor financiare și a termenelor prevăzute de rambursare;
- nivelul veniturilor ce urmează să fie încasate și precizarea termenului prevăzut de recuperare a investițiilor.

O altă categorie a planificării este planificarea operațională de scurtă durată. Ea presupune previziunea vânzărilor, a veniturilor și activelor necesare, conform diferitelor strategii de producție și de marketing adoptate și apoi luarea unei decizii privind modul de acoperire a necesarului de fonduri pentru finanțare.

Deci rezultă că planificarea financiară a întreprinderii urmează să îndeplinească următoarele sarcini:

- identificarea volumului de producție necesar satisfacerii depline a cererii pe piață;
- determinarea necesarului de resurse materiale și financiare pentru realizarea programului stabilit;
- elaborarea planului circulației bănești;
- stabilirea celor mai raționale căi și direcții de utilizare a resurselor în conformitate cu necesitățile curente și de perspectivă.

Pentru ca planificarea să fie una eficientă și rațională trebuie să se bazeze și pe câteva principii. Ca atare, în literatura de management și marketing este susținută ideea potrivit căreia planificarea realizată în cadrul unei întreprinderi trebuie să dea dovadă de: obiectivitate, previziune, flexibilitate, stabilitate, comprehensivitate, simplitate și claritate. Dacă se dorește ca planificarea să fie corectă, atunci la baza acesteia trebuie să stea o gândire clădită în totalitate pe obiectivitate. Mai exact, termenul de obiectivitate face referire la o gândire factuală, logică și realistă. Deci, se poate înțelege că planificarea trebuie direcționată în vederea atingerii obiectivelor întreprinderii și nu cele de natură personală.

Procesul de planificare presupune previziunea unor elemente, ce urmează a se manifesta în viitor. Dacă acest lucru nu este întreprins, planificarea nu mai poate fi considerată o fundație a acțiunilor ce urmează a fi întreprinse. Astfel, dacă se dorește ca planificarea să fie eficientă aceasta trebuie să prevadă cu un nivel rezonabil de acuratețe, natura evenimentelor ce vor afecta pe viitor atât piața cât și întreprinderea. Ca atare, se poate afirma că inabilitatea de a prevedea evenimentele viitoare, reprezintă veriga slabă a procesului de planificare. Deoarece nimeni nu poate previziona cu exactitate ceea ce se va întâmpla în viitor, devine stringent faptul că planificarea trebuie să dea dovadă de flexibilitate. Acest lucru presupune din partea întreprinderii o adaptare rapidă la modificările ce survin în cadrul mediului de managerial și decizional, însă fără o reducere a nivelului de eficiență al întreprinderii. Altfel spus, cu cât unei întreprinderi îi este mai greu să

previzioneze modificările, ce se vor manifesta în viitor, cu atât mai mult planificarea trebuie să dea dovadă de flexibilitate. Deasemena, flexibilitatea este strâns legată de stabilitate.

O planificare stabilă nu trebuie abandonată datorită unor modificări ce vor afecta pe termen lung situația unei întreprinderi. Ca atare, planificarea nu trebuie supusă unui proces cu frecvență ridicată de modificare a conținutului. Planificarea trebuie să fie suficient de comprehensivă în vederea asigurării unei ghidări corecte a întreprinderii, însă nu foarte detaliată, deoarece poate deveni restrictivă, inhibând în cele din urmă inițiativele angajaților. Chiar dacă planificarea trebuie să fie comprehensivă, totuși aceasta trebuie să pună accent și simplitate. Cu alte cuvinte, o planificare dă dovadă de simplitate dacă urmărește să-și atingă obiectivele cu un nivel foarte redus de resurse financiare, materiale, umane și informaționale. În cele din urma, planificarea nu trebuie să fie ambiguă. Lipsa de claritate a planificării nu face altceva decât să creeze dificultăți în înțelegerea și implementarea acesteia.

Astfel în prezent, este imposibilă activitatea unei unități economice fără a avea la bază un plan bine elaborat sau fără a desfășura o anumită activitate de planificare.