

MANAGEMENT FINANCIAR

CUPRINS

TEMA 1. MANAGEMENTUL FINANCIAR AL FIRMEI	
1. Conceptul de management financiar	
Atributele managementului financiar	
Funcțiunea financiară a întreprinderii	
4 Relațiile managementului financiar cu alte discipline	
Test de autoevaluare	
TEMA 2. MECANISME FINANCIARE	
Piața financiară	
2 Fluxurile și cicluri financiare	
Test de autoevaluare	
TEMA 3. ANALIZA FINANCIARĂ A ÎNTRERINDERII	
Pregătirea informației contabile pentru analiza financiară	
Fondul de rulment (capitalul de lucru)	
Necesarul de fond de rulment	
Trezoreria netă	
5 Situația netă a întreprinderii	
Test de autoevaluare	
TEMA 4. ANALIZA REZULTATELOR ÎNTRERINDERII	
Contul de profit și pierdere	
Analiza marjelor de acumulare (soldurilor intermediare de gestiune)	
3 Capacitatea de autofinanțare	
Test de autoevaluare	

TEMA 5. DIAGNOSTICUL ȘI ECHILIBRUL FINANCIAR AL ÎNTRERINDERII	36
Rata rentabilității	37
Sistemul ratelor de aprecierea a echilibrului financiar	44
3 Rate de finanțare	45
Test de autoevaluare	
TEMA 6. RISCUL ȘI GESTIUNEA RISCURILOR ÎNTRERINDERII	46
Riscul de exploatare	
Riscul financiar al întreprinderii	46
3 Riscul de faliment	51
Test de autoevaluare	53
	57
TEMA 7. MANAGEMENTUL FINANCIAR AL PROCESULUI INVESTIȚIONAL	59
Conceptul de investiții și tipologia acestora	59
Elementele financiare ale unei investiții	61
Criterii financiare pentru evaluarea proiectelor de investiții	61
4. Managementul formării capitalurilor firmei	Test 66
de autoevaluare	76
BIBLIOGRAFIE	77

TEMA I MANAGEMENTUL FINANCIAR AL FIRMEI

1. Conceptul de management financiar

Performanțele societăților comerciale depind atât de managementul operațional (al producției, al resurselor umane), cât și de managementul financiar.

Managementul financiar este o *resursă a dezvoltării* în sensul capacității de transformare a unei realități potențiale într-una certă de stabilitate și de creștere economico-financiară.

Ioan Bogdan în lucrarea „Tratat de management financiar bancar” definește managementul financiar ca fiind „un subsistem al managementului general al firmei, având ca scop asigurarea resurselor financiare necesare, alocarea și repartizarea lor profitabilă, creșterea valorii firmei și a siguranței patrimoniului acesteia, îndeplinind un rol activ, pornind de la resursele financiare mobilizate în stabilirea obiectivelor strategice și tactice ale firmei și în controlul și evaluarea îndeplinirii acestora”.

În accepțiunea autorilor, managementul financiar este știința și arta conducerii proceselor financiare, menite să orienteze și să organizeze activitățile firmei pentru valorificarea tuturor resurselor financiare în vederea realizării unor obiective de performanță și eficiență – creșterea valorii întreprinderii, creșterea siguranței patrimoniului.

Managementul financiar poate fi definit printr-un proces de planificare, de identificare și de conservare a resurselor financiare. El vizează mai multe dimensiuni și anume:

- planificarea și controlul;
- trecutul și viitorul;
- termenul scurt și termenul lung;
- factorii interni și externi;
- teoria și practica financiară.

Ca urmare, un management financiar adecvat în cadrul firmei va contribui la oferirea unor produse mai bune la prețuri scăzute, a unor salarii mai mari, atât pentru personalul productiv, cât și pentru cel de conducere, și în același timp, la realizarea unor venituri mai mari pentru investitorii care au injectat capital în afacerea respectivă¹.

Managementul financiar vizează organizarea și conducerea sistemică a activității financiare a unei firme prin următoarele căi²:

- prin previziunea financiară, pe baza bugetului de venituri și cheltuieli;
- prin controlul realizării obiectivelor financiare prestabilite;
- prin monitorizarea permanentă a modului de gestionare a patrimoniului în vederea prevenirii riscului de faliment al firmei.

Desfășurarea activității, de către managerii financiari, în condiții de performanță și calitate managerială prezumă existența următoarelor condiții:

- condiție primordială a conducătorilor compartimentelor financiare este aceea de a fi instruiți din punct de vedere managerial și de a fi motivați

- pozitiv în realizarea obiectivelor stabilite;
- managerii financiari trebuie să cunoască obiectivele generale ale întreprinderii;
 - obiectivele particulare, stabilite la nivelul compartimentului financiar trebuie să fie corelate și fie convergente cu obiectivele generale ale întreprinderii, în măsură să nu determine angajări riscante cu efecte negative în domeniul: asigurării desfacerii, eficienței producției, asigurării resurselor, calității debitorilor etc.;
 - managerii financiari trebuie să dispună de mijloacele indispensabile (resurse materiale - utilaje, tehnologii, resurse informaționale, resurse umane, resurse financiare) atingerii obiectivelor stabilite;
 - alegerea celei mai bune variante de decizie presupune ca managerul financiar să beneficieze de un anumit grad de independență în planul exploatarei;
 - în cadrul compartimentului financiar trebuie să existe anumite forme de control, care pe de o parte să nu limiteze independența decizională, iar pe de altă parte să nu producă nesiguranță în ceea ce privește „averea” întreprinderii;
 - angajarea comenzilor către furnizorii să țină seama de capacitatea de plată a întreprinderii;
 - asigurarea unei părți din active în formă lichidă sau în formă ușor lichidabilă, în funcție de preferințele de plată ale furnizorilor.

2. Atributele sau funcțiile managementului financiar

Subliniind importanța managementului ca **resursă a dezvoltării**, literatura de specialitate evidențiază rolul progresului în conducere, stabilind faptul că progresul social este o funcție dependentă de muncă, pregătirea personalului, fonduri și dotări, progresul în conducere și alți factori.

Managementul românesc, ca și cel internațional, în majoritate recunosc ca atribute:

- previziunea;
- organizarea;
- coordonarea;
- antrenarea;
- control evaluarea.

Previziunea constă în ansamblul proceselor de muncă prin care se determină principalele obiective ale firmei, resursele și principalele mijloace pentru realizarea lor.

Previziunea este cea care determină obiectivele firmei.

Previziunea financiară este o componentă a previziunii generale a întreprinderii, completează și concretizează politica financiară.

Politica și previziunea financiară au caracteristici distincte, astfel ele sunt inconfundabile și nesubstituibile.

Managementul firmei trebuie să transpună orice obiectiv strategic, chiar deciziile tactice în venituri și cheltuieli, încasări și plăți.

Previziunea financiară este o activitate complexă și laborioasă. Totodată, este o profesie prin care specialistul realizează o sinteză a

întregii activități de previziune a firmei și o ierarhizare a obiectivelor în funcție de resurse și de profitul potențial.

Previziunea financiară cuprinde:

- prognoze financiare;
- politici financiare;
- strategii financiare;
- planuri financiare;
- bugete de venituri și cheltuieli etc.

Previziunea financiară este o prelungire și o concretizare a previziunii de ansamblu a întreprinderii și asigură cu ajutorul indicatorilor de sinteză (cifra de afaceri, cost, profit, încasări, plăți etc.), o cuantificare în resurse financiare;

Specialistul în previziunea financiară trebuie să propună o selectare a obiectivelor în funcție de sursele de finanțare. În funcție de abilitatea specialistului pot fi antrenate avantaje pe planul profitabilității activității firmei, prin:

- asigurarea finanțării obiectivelor cele mai performante ca profit și piață;
- utilizarea celor mai ieftine resurse de finanțare;
- valorificarea profitabilă, temporară disponibilităților;
- utilizarea resurselor financiare proprii pe baza metodelor de analiză și control corespunzătoare.

Previziunea financiară nu este o reflectare pasivă a celorlalte activități ale întreprinderii, ci este un instrument de promovare a eficienței utilizării resurselor financiare, a rentabilității, lichidității, echilibrelor financiare și de ținere sub control al riscului de firmă.

Organizarea desemnează ansamblul proceselor de management prin care se stabilesc și se delimitează procesele de muncă fizică și intelectuală, precum și componentele lor. Cuprinde atât organizarea de ansamblu a întreprinderii, cât și organizarea principalelor sale componente. Organizarea determină structurarea resurselor, structura organizatorică, structura funcțională, sistemul informațional.

Organizarea financiară cuprinde ansamblul activităților necesare îndeplinirii obiectivelor financiare ale firmei, locul pe care îl ocupă, ca responsabilități, pe salariați, structuri organizatorice și statuarea acestora într-un cadru precis conturat de luare și de urmărire a deciziilor.

Prin intermediul acestui atribut se armonizează resursele necesare desfășurării în bune condiții a activității și se stabilesc raporturi optime între obiective și resurse.

În domeniul financiar se realizează activitățile de cea mai mare importanță pentru întreprindere, pentru acționari, clienți, ca de exemplu :

- bugetul firmei;
- bilanțul contabil;
- contul de profit și pierdere;
- evaluarea firmei;
- stabilirea prețurilor și tarifelor;
- asigurarea capacității de plată a întreprinderii;
- organizarea și exercitarea controlului și auditului financiar,
- relațiile întreprinderii cu bugetul public național;
- relațiile întreprinderii cu acționarii, băncile, piața financiară etc.

Coordonarea constă în ansamblul proceselor de muncă prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului firmei și ale subsistemelor sale în cadrul previziunilor și sistemului organizatoric fiind de fapt o organizare în dinamică.

Activitățile care formează funcția de coordonare se divid în:

- activități de coordonare bilaterală;
- activități de coordonare multilaterală.

Pentru asigurarea unei coordonări eficiente este necesară existența unei

comunicări adecvate la toate nivelurile managementului firmei.

Coordonarea și comunicarea, în domeniul financia, trebuie să fie controlabile și controlate. Din acest motiv, sistemul de comunicații impune o construcție care să permită o funcționare corectă a feedback –ului, indispensabil oricărui proces managerial.

Antrenarea încorporează ansamblul proceselor de muncă prin care se determină personalul firmei să contribuie la stabilirea și realizarea obiectivelor.

Antrenarea determină implicarea operațională și efectivă a resurselor firmei în realizarea obiectivelor.

Motivarea personalului, împletirea armonioasă a intereselor firmei cu interesele personalului (angajați, acționari etc) constituie motorul acțiunilor de antrenare.

Scopul antrenării are un caracter operațional, iar fundamentul său îl reprezintă motivarea, adică corelarea satisfacerii necesităților și intereselor personalului cu realizarea obiectivelor și sarcinilor stabilite.

Pentru o antrenare eficientă este necesar ca procesul motivării să fie complex, diferențiat și gratuit.

Calitatea antrenării condiționează concretizarea eficientă a funcțiilor de previziune, organizare și coordonare.

Control evaluarea este definită ca ansamblul proceselor prin care performanțele firmei, subsistemelor și componentelor acesteia sunt măsurate și comparate cu obiectivele stabilite inițial în vederea eliminării diferențelor constatate și integrării abaterilor pozitive.

Controlul și evaluarea asigură finalitatea unui ciclu al procesului managerial și reprezintă rampa de lansare a ciclului următor.

Control - evaluarea determină evaluarea rezultatelor, vizează controlul preventiv și analiza cauză-efect.

Prin valoarea lui teoretică și practică, acest atribut asigură evaluarea întreprinderii pe ansamblu și pe elemente componente.

Procesul de control - evaluare cuprinde măsurarea realizărilor, compararea lor cu nivelul stabilit inițial, determinarea cauzelor generatoare de abateri și efectuarea corecturilor ce se impun. Prin urmare, această atribut are un caracter preventiv și corectiv.

Proporțiile optime în care se regăsește aplicarea atributelor conducerii sunt:

- previziunea	36%
- organizarea	25%
- coordonarea	16%
- antrenarea	12%
- control evaluarea	11%

Analiza funcțiilor de conducere evidențiază o serie de caracteristici ale acestora:

- sunt specifice în ansamblul lor cadrelor de conducere cu mențiunea faptului că un conducător face parte atât din echipa de conducere, cât și din cea de execuție;
- au caracter general - aplicându-se la toate întreprinderile, indiferent de profil;
- au conținut și forme de manifestare diferite în funcție de nivelul ierarhic;
- se realizează într-o pondere diferită în funcție de nivelul ierarhic și de autonomia unității respective;
- se aplică într-o concepție de sistem care se referă la interdependența lor și

la legatura unității cu alți parteneri de afaceri.

Analizată în ansamblu, evoluția procesului de management percepută ca rezultată a evoluțiilor funcțiilor componente este ciclică, ondulatorie iar intensitățile maxime corespund încheierii și începerii principalelor subdiviziuni temporare folosite în previzionarea activității firmei.

3. Funcțiunea financiară a întreprinderii

În lucrarea sa „Administration industrielle et generale”, H. Fayol, separă funcțiunea financiar - contabilă ca funcțiune distinctă a întreprinderii. Această funcțiune s-a conturat odată cu formarea întreprinderii de tip capitalist și cu amplificarea efortului financiar pentru dotarea aparatului de producție³.

Înainte de anul 1950, rolul principal al funcțiunii financiare era *de a căuta și de a obține fonduri*. După anul 1950, atenția a fost orientată spre *utilizarea eficientă* a fondurilor.

Funcția financiară a întreprinderii poate fi definită ca ansamblul activităților de asigurare și repartizare și utilizare rațională a mijloacelor financiare necesare desfășurării continue și rentabile a activității, precum și de analiză și control a rezultatelor obținute. Această funcție asigură funcționarea sistemului întreprinderii în condiții eficiente, controlând intrările și ieșirile din sistem, precum și reglarea corespunzătoare a activității întreprinderii.

Se poate afirma că funcțiunea financiară are un puternic caracter de sinteză, control și corecție.

Scopul funcțiunii financiare este de a apăra și consolida patrimoniul și autonomia financiară a întreprinderii.

Funcția financiară înseamnă adoptarea celor mai importante decizii de către managementul firmei (de resurse, de investiții, de creditare, de repartizare a profitului). Funcția financiară presupune și gestionarea fluxurilor financiare și realizarea permanentă de fluxuri financiare cu mediul economic extern (atragerea de resurse, încasări și plăți, emiterea de titluri financiare, impozite și taxe).

Funcțiunea financiară are rolul de a asigura în mod curent și la cele mai mici costuri fondurile întreprinderii și de a controla buna utilizare a fondurilor precum și rentabilitatea operațiunilor cărora le sunt afectate resursele financiare⁴.

Pentru îndeplinirea acestui rol, funcțiunea financiară trebuie să realizeze, în condiții de echilibru, trei acțiuni principale ale întreprinderii: *investițiile, finanțarea lor, repartizarea profitului*. Este evident că deciziile în acest domeniu aparțin conducerii generale a întreprinderii, dar modalitățile de execuție revin întru totul funcțiunii financiare pentru alegerea mijloacelor, pentru gestiunea activelor și pasivelor, pentru controlul realizării acestor decizii și pentru analiza consecințelor lor⁵.

Funcțiunea financiară furnizează și menține resursele de capital sau bănești ale întreprinderii și oferă conducerii ei un sistem de indicatori financiari de urmărire și control, care contribuie la orientarea tuturor activităților din întreprindere.

Activitățile financiare din întreprindere pot fi clasificate astfel:

- **previziune și prognoză financiară** (elaborarea studiilor și a bugetelor de venituri și cheltuieli pe termen scurt și mediu);
- **controlul financiar** (organizarea și exercitarea controlului financiar preventiv și a controlului gestionar de fond asupra gospodăririi mijloacelor materiale și bănești);
- **execuția financiară** (întocmirea documentelor necesare constituirii și creșterii capitalului social, calcularea și repartizarea profitului, fundamentarea prețurilor, finanțarea investițiilor.);
- **analiza financiară** (elaborarea de studii și analize cu privire la potențialul financiar al întreprinderii, la eficiența utilizării fondurilor financiare, la creșterea rentabilității și a altor indicatori financiari);
- **coordonarea financiară** (activitățile prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului firmei și ale subsistemelor sale în cadrul strategiilor adoptate).

Totodată, funcția financiară cuprinde activități care intră în atribuțiile conducerii generale a întreprinderii (control, coordonare, prognoză, analiză), ce implică luarea unor decizii cu conținut financiar, precum și activități de execuție (încasări, plăți etc.).

4. *Relațiile managementului financiar cu alte discipline*

Conducerea cu succes a activității desfășurate de către o întreprindere nu poate fi realizată în mod singular de către managementul financiar, ci prin utilizarea cunoștințelor oferite de către alte discipline.

Managementul financiar, în îndeplinirea funcției și obiectivelor sale și ca urmare a materiei extrem de vastă și diversificată, folosește de la alte științe o seamă de noțiuni și elemente, după cum și alte științe utilizează diferite noțiuni și elemente furnizate de către managementul financiar în fundamentarea concepțiilor, teoriilor și aplicațiilor lor.

Prin caracterul său interdisciplinar și complex, managementul financiar are relații directe sau indirecte cu majoritatea științelor economice, ca de exemplu: contabilitatea, moneda, finanțele, statistica, analiza micro și macro economică, economia politică, marketingul, modelarea economică.

Managerul financiar utilizează metodele și tehnicile oferite de către managementul financiar, însă el trebuie să dețină în instrumentarul propriu și metode complementare furnizate de alte discipline.

Managementul financiar se află în relații directe cu contabilitatea, aceasta din urmă fiind cea care furnizează cea mai mare cantitate de informații pentru fundamentarea și adoptarea deciziilor financiare în cadrul unei întreprinderi.

În adoptarea unei decizii de natură financiară, managerul financiar trebuie să se raporteze întotdeauna la datele contabile.

Datele contabile sunt adaptate la criteriile care permit o tratare financiară. În acest sens, managementul financiar utilizează detalierile care se fac în Anexa la bilanț privind lichiditatea activelor, mai cu seamă a creanțelor și exigibilitatea pasivelor îndeosebi a datorilor întreprinderii

Datele oferite de către contabilitate servesc la întocmirea planurilor financiare, precum și la analiza realizării acestora.

Se poate afirma: contabilitatea este disciplina care oferă „materia primă” pentru managementul financiar.

Contabilitatea ajută în sensul cunoașterii, stării financiare a unității economice și urmărește desfășurarea cantitativă a fenomenului financiar.

o lungă perioadă de timp, confundată cu funcțiunea contabilă, dar odată cu diversificarea relațiilor dintre operatorii economici și mai ales a celor de pe piața financiară, aceasta și-a recăpătat locul bine definit în cadrul întreprinderii.

Există și astăzi manageri care consideră că aspectele financiare trebuie lăsate în seama contabililor. Aceasta este o viziune limitată întrucât trebuie efectuată o distincție clară între înțelegerea consecințelor financiare ale oricăror demersuri manageriale și activitatea propriu-zisă de contabilitate a afacerilor firmei.

Actualmente, în întreprinderile de dimensiuni mici aceste funcțiuni se află în competența aceleiași persoane.

Managementul financiar se află în relații strânse cu economia politică. El utilizează din domeniul economiei politice acele categorii economice care exprimă diferite aspecte ale forțelor de producție cuantificabile și exprimabile în etalon bănesc. Putem spune că baza teoretică sub formă de principii, concepte generale este asigurată de economia politică.

Managementul financiar se află în strânsă relație cu statistica, întrucât o parte din datele sale sunt preluate și prelucrate de statistică, care prin metode proprii determină caracteristicile dominante și tendințele anumitor fenomene. Managementul financiar poate fi considerat, alături de statistică, o sursă de date ale sistemului informațional economic.

Managementul financiar oferă o serie de date marketingului. Studiile de marketing efectuate demonstrează că politicile de marketing cu cele mai mari șanse de succes sunt cele fundamentate pe o bună înțelegere a aspectelor financiare.

Managementul financiar utilizează la rezolvarea problemelor atât elemente și procedee matematice, cât și raționamentul matematic. Managerul financiar modern poate folosi în mod extins tehnicile matematice pentru soluționarea sistematică a problemelor financiare. Putem afirma că managementul financiar și matematica se află în relații de colaborare organică și funcțională.

Managementul financiar utilizează o serie de modele furnizate de informatică, și de forma concretă a acesteia, birotica. Informatica asigură metodele și tehnica pentru obținerea rapidă a informațiilor de natură financiară, „materia primă” pentru deciziile financiare.

Factorii care influențează decizia financiară sunt numeroși, ei trebuie individualizați și cuantificați, prin urmare managerul financiar trebuie să fie familiarizat cu acești factori prin intermediul informațiilor furnizate de disciplinele enumerate.

TEST DE AUTOEVALUARE

1. Care sunt căile managementului financiar de organizare și consucere a activității financiare a unei fieme?

.....
.....
.....
.....

Care sunt atributele sau funcțiile managementului financiar?

.....
.....
.....
.....

2. Care sunt activitățile realizate de organizare în domeniul financiar?

.....
.....
.....
.....

3. Cum pot fi clasificate activitățile financiare din întreprindere?

.....
.....
.....
.....