

CUPRINS

PREZENTAREA CURSULUI	7
Capitolul 1	
FINANȚE ȘI MANAGEMENT FINANCIAR.....	9
1.1. Finanțe publice și Finanțe private.....	9
1.2. Întreprinderea și managementul financiar	13
Capitolul 2	
FINANȚE MANAGERIALE ÎN ACCEPȚIUNEA EUROPEAN-CONTINENTALĂ.....	21
2.1. Obiectul sarcinile și responsabilitățile gestiunii financiare.....	21
2.2. Riscuri și oportunități în gestiunea financiară a întreprinderii.....	33
Capitolul 3	
FINANȚE MANAGERIALE ÎN ACCEPȚIUNEA ANGLOSAXONĂ ȘI AMERICANĂ.....	39
3.1. Obiectivele, sarcinile și rezultatele managementului financiar	39
3.2. Formele de organizare a afacerilor.....	41
3.3. Principii și raționamente de management financiar	43
3.4. Finanțele corporative și tendințe la nivel global.....	52
3.4. Modele conceptuale de întreprindere/companie.....	54
Capitolul 4	
FINANȚE MANAGERIALE ȘI PROIECTE INVESTIȚIONALE	63
4.1. Evaluarea și finanțarea proiectelor de investiții.....	63
4.2. Proiecte de investiții în cazul parteneriatului public-privat.....	66
4.3. Proiecte de investiții într-o abordare integrată la nivel de întreprindere.....	70
4.4. Reușita proiectelor de preluare a unei afaceri în accepțiunea european -continentală.....	73
4.5. Proiecte investiționale: fuziuni și achiziții corporative la nivel internațional	78
4.5.1. Analiza comparativă a fundamentării economico-financiare a proiectelor de fuziuni.....	79

4.5.2. Proiecte de responsabilitate socială corporativă și performanțele non-financiare ca motivație economico-socială a proiectelor economice de fuziune a companiilor multinaționale.....	87
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Capitolul 5

ORGANIZAȚII ORIENTATE PE PROIECTE - MANAGEMENTUL PROIECTELOR ORGANIZAȚIONALE SAU MANAGEMENTUL MANAGEMENTULUI DE PROIECTE?	92
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Capitolul 6

ORGANIZAȚII ORIENTATE PE PROIECTE ȘI PROIECTE ORIENTATE CĂTRE PIAȚĂ.....	104
-----------------------------------------------------------------------------	-----

Capitolul 7

EVALUAREA FEZABILITĂȚII PROIECTELOR ÎN ABORDAREA BAZATĂ PE SUCCES.....	109
7.1. Complexitatea proiectelor IT și cauzele eșecurilor.....	109
7.2. Criterii de evaluare a fezabilității în abordarea <i>succes</i> sau <i>eșec</i>	119
7.3. Cauze organizaționale privind eșecul proiectelor	123

Capitolul 8

FACTORII CHEIE ÎN IMPLEMENTAREA CU SUCCES A PROIECTELOR: adecvarea metodologiei de implementare, planificarea & controlling-ul și sistemul managerial de identificare a cauzelor de eșec.....	133
8.1. Metodologia de implementare ca factor major de succes a unui proiect	134
8.2. Controlul intern al proiectelor - factor și proces esențial în implementarea proiectelor	
8.3. Sistemul managerial de identificarea cauzelor posibile de eșec și a factorilor cheie de succes al proiectului.....	136
8.4. Project finance vs. corporate finance	141
BIBLIOGRAFIE	145
PREZENTAREA AUTORULUI.....	147

Capitolul 1

FINANȚE ȘI MANAGEMENT FINANCIAR

1.1. Finanțe publice și Finanțe private

Finanțele sunt relații economice în formă bănească și se manifestă în procesul repartiției produsului social și venitului național. Noțiunea de *finanțe* provine de la expresia latinească *finis*, ce se traduce prin a termina, a încheia un diferend, o acțiune judiciară în legătură cu o plată. De la aceste cuvinte s-a format *financia* sau *financia pecuniaria*, adică plata în bani. Se crede că din aceste cuvinte latinești s-a născut noțiunea *finance* folosită în Franța secolele XV-XVI, care avea mai multe înțelesuri și anume: sume de bani, resurse bănești, venit al statului, iar *les finances* echivala cu gospodăria publică, patrimoniul statului, iar mai târziu, impozitele datorate statului.

Conținutul social, economic și juridic al relațiilor financiare, funcțiile și importanța lor sunt câteva din problemele fundamentale ale științei dreptului financiar. Finanțele interferează cu mai multe discipline precum dreptul, contabilitatea, economia și chiar cu politica.

Noțiunile de finanțe publice și finanțe private sunt indispensabile situației din țările cu economie de piață, în care cea mai mare parte a mijloacelor de producție se află în proprietate privată, fapt care face posibilă realizarea unei delimitări nete între sectorul public și cel privat.

Finanțele publice sunt asociate întotdeauna cu rolul și sarcinile statului și unitățile administrativ-teritoriale ale acestuia, cu administrația publică centrală și locală, cu veniturile și cheltuielile bugetare, cu împrumuturile publice și datoria publică. Funcțiile finanțelor publice (de repartiție și de control), derivă din manifestarea conținutului și destinației lor în mobilizarea resurselor și formarea fondurilor bănești la dispoziția statului, iar pe de altă parte, din distribuirea fondurilor devenite

publice către nevoile publice ale comunității. Rolul finanțelor publice se manifestă în principal în două direcții: (i) în redistribuirea produsului intern brut; (ii) în intervenția statului pentru reglarea vieții economico-sociale².

Finanțele private sunt asociate întotdeauna cu activitățile financiare ale întreprinderilor economice, ale băncilor și societăților de asigurări private, în legătură cu resursele și necesitățile acestora, împrumuturile primite sau acordate, creanțele de încasat și obligațiile de plată, asigurările și reasigurările de bunuri, persoane și răspundere civilă.

Finanțele publice se aseamănă cu cele private cel puțin sub două aspecte: (i) ambele operează cu categorii financiare de bază: monedă, credit, bani; (ii) ambele se confruntă cu probleme de echilibru financiar, sau chiar cu lipsa de resurse financiare.

În economie tranzacțiile au cel puțin două părți (lb. Eng. *two-sided transaction*) și presupun livrare-decontare, îndatorare-plată, creanță-încasare, credit-rambursare, asigurare-despăgubire.

Finanțele reprezintă contrapartida prin care funcționează raporturile de drept comercial, de drept material fiscal, raporturile de muncă și asigurări. Finanțele oferă stabilitate și flexibilitate atât pentru agenții economici, cât și pentru organizațiile nonprofit, astfel încât să fie capabili să producă bunuri și servicii pentru a răspunde cerințelor pieței.

În epoca modernă, activitățile comerciale legate direct de realizarea profitului, au nevoie de finanțare și la rândul său profitul poate fi investit. Obținerea profitului și maximizarea averii acționarilor reprezintă scopul principal al oricărui tip de activitate economică (cu scop lucrativ).

Finanțele entităților economice pot fi definite ca fiind acele activități care sunt în strânsă legătură cu procurarea fondurilor de capital necesare pentru a satisface nevoile financiare și de a îndeplini obiectivele entităților respective. Astfel, finanțarea afacerilor poate fi definită pe larg ca activitatea de planificare, administrare și control al fondurilor atrase de o entitate economică.

În prezent, finanțarea entităților economice constituie o preocupare legată de bugetare, prognoza financiară, managementul numeralului, administrarea creditelor, analiza investițiilor și atragerea de noi fonduri, totul cu scopul de a realiza o afacere destinată necesităților oamenilor în

² Dobre E., Dobrescu O., Munteanu I., (2005). *FINANȚE PUBLICE Noțiuni de bază, studii de caz și teste grilă*, Editura MUNTENIA Constanța, p. 16.

care atât clienții, cât și entitatea economică să câștige. Toate aceste elemente reprezintă concepte ale managementului financiar, pe care le vom explica și analiza.

Conceptul *finanțe* se referă la creația, managementul și studiul surselor bănești și a investițiilor ca alocări de surse bănești. Adesea termenul este folosit și pentru a desemna *sistemul financiar* în general. Finanțele se grupează în:

- (i) **finanțe private (corporative și manageriale (finanțele întreprinderii));**
- (ii) **finanțe publice/guvernamentale.**

Finanțele corporative se referă la următoarele aspecte:

- (i) sursele de finanțare și la structura capitalurilor corporațiilor ca formă de organizare a afacerilor;
- (ii) acțiunile pe care managerii le întreprind pentru a crește valoarea companiei în interesul acționariatului;
- (iii) instrumentele utilizate și analizele efectuate pentru alocarea resurselor financiare.

Resursele financiare pe termen scurt sunt numite adesea *capital de lucru* și au drept corespondent sau echivalent în activele circulante ale companiei (numerar, stocuri și debitori).

Resursele financiare pe termen lung sunt numite adesea *capital permanent* și au drept corespondent sau echivalent în activele imobilizate ale companiei (active fixe tangibile și intangibile).

Pe termen lung, finanțele corporative implică, *echilibrul între riscuri și profitabilitate* în demersul de maximizare a activelor entității, a veniturilor și a cash-flow-ului aferent, a valorii capitalurilor.

Se conturează astfel trei domenii majore de alocare a resurselor prin capital:

- (i) Politica de investiții prin bugetarea sau planificarea capitalului (pentru selectarea proiectelor de investiții considerate fezabile spre a fi finanțate);
- (ii) Politica de dividende (utilizarea excesului de capital propriu pentru remunerarea acționariatului);
- (iii) Politica de finanțare care indică unde și cum se vor utiliza fondurile primite ca finanțare (majorare capital, credite etc.)

Cele mai recente creații financiare se referă la investițiile bancare și tranzacțiile cu instrumente financiare primare și derivate (lb. En. *securities trading*). Este situația în care capitalul dezvoltă mai departe, generic spus, *datorii comprimate* sub forma obligațiunilor corporative, capitalului propriu (lb. En. *equity*) sau adesea, capital investit în pachete de acțiuni listate la bursele de valori (lb. En. *listed shares*).

Instrumentele financiare derivate se emit pe baza instrumentelor primare ca active suport, de exemplu: *obligațiunile ipotecare* (lb. En. *MBS mortgage backed securities*) emise de băncile ipotecare și care au la bază ca active primare portofoliile de credite ipotecare ce le garantează sau contractele *options* și *futures* pe acțiuni sau obligațiuni corporative.

Totuși, termenul de *finanțe corporative* este diferit de *finanțele manageriale* care studiază managementul financiar al tuturor firmelor/companiilor, chiar dacă corporațiile luate separat ca cel mai important concept în studiul finanțelor corporative, este folosit în problemele financiare ale tuturor categoriilor de firme³.

Mai mult, deși managementul financiar se suprapune cu funcția financiară în profesia contabilă, contabilitatea financiară înseamnă raportarea financiară istorică, unde managementul financiar se referă la creșterea valorii companiei în favoarea acționarilor și creșterea ratei de recuperare a investițiilor (lb. En. *rate of return on the investment*). În acest context, managementul riscurilor financiare, se referă la protecția valorii economice a firmei utilizând instrumente financiare pentru a gestiona expunerea la risc, în special riscul de credit și riscul de piață (riscuri ce apar adesea din structura de finanțare a firmei).

Un aspect important este că orice tranzacție este definită de două fațete (lb. En. *two sided*) ceea ce presupune **livrare-decontare**.

Partea financiară a oricărei tranzacții este asociată de regulă, cu decontarea deși și livrarea prezintă componente financiare precum prețul unitar și valoarea totală (cu sau fără impozite indirecte).

Dar noțiunea de finanțe se referă în primul rând la **determinarea valorii** și la ce trebuie făcut pentru luarea celei mai bune decizii. De exemplu, ar trebui făcută o investiție, dacă merită prin oportunitate?

Regula de bază a finanțelor spune că *este rentabil să cumperi un bun dacă valorează mai mult decât costă*. Evident, acest principiu poate fi

³ <https://www.investopedia.com/terms/m/mbs.asp>

analizat într-o situație complexă în care o corporație preia în mod ostil sau încorporează prin confruntare o altă corporație. De exemplu, modul în care Viacom a preluat Paramount Communications în 1994⁴.

1.2. Întreprinderea și managementul financiar

În general, abordările teoretice și practice se referă la trei domenii principale ale finanțelor private (corporative, manageriale sau ale întreprinderii), și anume:

- (i) managementul financiar;
- (ii) investițiile
- (iii) intermediarii și piețele financiare ;

Aceste domenii implică adesea aceleași tranzacții financiare dar fiecare le analizează din diferite puncte de vedere. Ne focalizăm pe *managementul financiar* în accepțiunea anglosaxonă, domeniu similar a ceea ce se numește *gestiunea financiară* în accepțiunea europeană continentală.

Managementul financiar se concentrează asupra modului în care o organizație/corporație poate crea și își poate menține valoarea în interesul acționarilor. Valoarea banilor în joc poate fi uriașă în acest demers. De exemplu, Microsoft a investit mai mult de 1 miliard \$ pentru dezvoltarea și promovarea programului Windows'95.⁵ Deciziile managementului financiar sunt bazate pe conceptele și principiile fundamentale ale finanțelor între care: relația risc-venit, valoarea timp a banilor, cash versus profit.

În ultimele decenii, finanțarea entităților economice constituie o preocupare legată de bugetarea activității, de prognoza financiară, managementul numerarului, administrarea creditelor, analiza investițiilor și atragerea de noi fonduri, totul cu scopul de a realiza activitatea comercială autorizată (activitate cu scop lucrativ care să înregistreze profit).

⁴[https://en.wikipedia.org/wiki/Viacom_\(1952%E2%80%932006\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Viacom_(1952%E2%80%932006)) The acquisition of Paramount Communications in July 1994 made Viacom one of the world's largest entertainment companies.... In 1999, Viacom made its biggest acquisition to date by announcing plans to merge with its former parent CBS Corporation. The merger was completed in 2000, bringing cable channels TNN (now Paramount Network) and Country Music Television (CMT) under Viacom's MTV Networks wing, as well as CBS's production units and TV distributors Eyemark Entertainment (formerly Group W Productions) and King World under the main wing.....

⁵ Douglas R. Emery, John D. Finnerty, John D. Stowe (1998). *Principles of FINANCIAL MANAGEMENT*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 07458, p. 3.

În România, forma corporativă a afacerii este numită *societate comercială* și reprezintă *întreprinderea, firma, compania* prin care se realizează obiectul de activitate comercială (cu scop lucrativ). Legea societăților nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, prevede constituirea următoarelor tipuri de societăți:

- în nume colectiv;
- în comandită simplă;
- pe acțiuni;
- în comandită pe acțiuni;
- cu răspundere limitată.

Cele mai des întâlnite forme de organizare sunt *societățile cu răspundere limitată și societățile pe acțiuni*.

Orice întreprindere este condusă de un manager, care printre îndatoriri are ceea ce înseamnă activitatea financiară a organizației. Managerul are în vedere analiza financiară a societății, managementul financiar strategic (politica de investiții, de finanțare, de dividende etc.) și managementul financiar operațional. Totodată, el este în permanență în contact cu acționarii sau asociații respectivei întreprinderi pentru a raporta rezultatele obținute și previziunile pentru perioadele următoare.

Corporațiile au un *manager financiar* (lb. En. CFO- *chief financial officer*), care supraveghează activitatea întregului personal cu atribuții în domeniul financiar. Totodată, managerul financiar are în vedere și activitatea de trezorerie și pe cea de control intern la nivelul întreprinderii. Trezorerul este responsabil cu gestionarea pe termen scurt a numerarului, tranzacționarea monedelor, operațiunile de finanțare și relațiile bancare. Responsabilitatea controlului intern managerial aparține conducerii executive a companiei. Pe linie financiară gestionează sistemele contabile interne și supraveghează întocmirea situațiilor financiare și a declarațiilor fiscale ale acesteia. Marile corporații au mai mulți manageri financiari cu diverse specializări, inclusiv avocați calificați în domeniile fiscal și contabil, experți în planificare și prognoză, precum și manageri specializați în investiții.

Termenul de manager financiar este folosit de regulă, pentru a desemna persoana care are responsabilitatea pentru deciziile financiare la nivelul unei întreprinderi (decizii de investiții sau de finanțare). Rezultă că *managerul financiar* este persoana care face legătura dintre activitatea