

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.....	53
3.5. Modele conceptuale de întreprindere/companie.....	55

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.....	71
4.3. Proiecte de investiții într-o abordare integrată la nivel de întreprindere.....	75
4.4. Reușita proiectelor de preluare a unei afaceri în accepțiunea european -continentală.....	78
4.5. Proiecte investiționale: fuziuni și achiziții corporative la nivel internațional	82
4.5.1. Analiza comparativă a fundamentării economico-financiare a proiectelor de fuziuni.....	83
4.5.2. Proiecte de responsabilitate socială corporativă și performanțele non-financiare ca motivație economico-socială a proiectelor economice de fuziune a companiilor multinaționale.....	91

Capitolul 5

ORGANIZAȚII ORIENTATE PE PROIECTE – MANAGEMENTUL PROIECTELOR ORGANIZAȚIONALE SAU MANAGEMENTUL MANAGEMENTULUI DE PROIECTE?	96
---	----

Capitolul 6

ORGANIZAȚII ORIENTATE PE PROIECTE ȘI PROIECTE ORIENTATE CĂTRE PIAȚĂ.....	108
---	-----

Capitolul 7

EVALUAREA FEZABILITĂȚII PROIECTELOR ÎN ABORDAREA BAZATĂ PE SUCCES.....	1286
7.1. Complexitatea proiectelor IT și cauzele eșecurilor.....	128
7.2. Criterii de evaluare a fezabilității în abordarea <i>succes</i> sau <i>eșec</i>	137
7.3. Cauze organizaționale privind eșecul proiectelor	143

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.....	152
8.1. Metodologia de implementare ca factor major de succes a unui proiect	151
8.2. Controlul intern al proiectelor – factor și proces esențial în implementarea proiectelor	154
8.3. Sistemul managerial de identificarea cauzelor posibile de eșec și a factorilor cheie de succes al proiectului.....	155
8.4. Controlul intern al proiectelor din perspectiva schimbărilor și a creativității.....	158
În loc de încheiere: Project Finance & Corporate Finance	171
BIBLIOGRAFIE	175
PREZENTAREA AUTORULUI.....	179

PREZENTAREA CURSULUI

Cursul *FINANȚE MANAGERIALE ORIENTATE PE PROIECTE*, a fost introdus în ultimii ani sub această denumire în planul de învățământ al programului de studii Master *Administrarea și Auditul Proiectelor de Afaceri* anul I la Facultatea de Științe Economice din cadrul Universității "OVIDIUS" din Constanța. Motivația a fost legată de nevoia de a integra finanțele în problematica proiectelor și a facilita asimilarea finanțelor manageriale de tip corporativ (finanțe corporative) de către studenții unui master profesional care nu au neapărat de studii licență în domeniul economic și financiar. Rezultatele după doi ani sunt pozitive și confirmă înțelegerea faptului că partea economico-financiară a proiectelor este integrată organizațional așa cum managementul financiar al proiectelor este înglobat managementului financiar corporativ. Mai precis, avem în vedere abordarea corporativă privind *managementul managementului de proiecte*, așa cum se va vedea din partea a doua a lucrării.

În prima parte, cursul universitar *Finanțe manageriale orientate pe proiecte* prezintă finanțarea proiectelor valorificând o temă specifică în finanțe, și anume, decizia de investiții și respectiv, decizia de finanțare. În cadrul acestor decizii, remunerarea investiției și costurile finanțării au un rol determinant. Astfel, se pune în discuție selecția proiectelor de investiții la nivel de întreprindere și decizia de finanțare a proiectelor profitabile și durabile. Se prezintă motivația economică a unor proiecte de tip financiar precum, fuziunile și achizițiile corporative.

În a doua parte, se prezintă aspecte financiare privind organizațiile orientate pe proiecte. Organizațiile cu scop lucrativ (întreprinderile/companiile orientate pe proiecte), pot reprezenta baza de analiză și interpretare a integrării *finanțelor manageriale și corporative* în problematica managementului proiectelor, cu atât mai mult, cu cât,

managementul proiectelor este legat intrinsec de managementul corporativ, atunci când corporația dezvoltă proiecte proprii sau pentru clienți. Se prezintă aspecte privind proiecte orientate către piață și factorii de succes în implementarea proiectelor și post-implementare.

Menționăm faptul că acest curs universitar valorifică și chiar preia o serie de aspecte din lucrările publicate anterior de autor, atât pe tema finanțelor manageriale, cât și pe tema proiectelor.¹

Pentru ediția a II-a a acestui curs am dezvoltat între altele, tema selecției proiectelor de investiții în vederea finanțării (pp.67-71), tema organizațiilor orientate pe proiecte (pp.113-127) și tema controlului intern al proiectelor din perspectiva schimbărilor și a activităților creative (pp.160-172).

Urăm succes studenților noștri în demersul lor de formare ca specialiști în managementul proiectelor, cu mențiunea că orice sugestie de îmbunătățire a materialului pe această temă este apreciată și binevenită. Drept pentru care, mulțumim anticipat!

Constanța, mai 2024

Prof. univ. dr. Elena A.DOBRE

¹A se vedea: Dobre E., Munteanu I., (2004). *Finanțele Întreprinderii*, Editura Muntenia, Constanța; Dobre, E. (2007). *Finanțarea proiectelor economice*, Editura Ovidius University Press, Constanța; Dobre, E. (2007). *Controlul și auditul proiectelor*, Editura Economică, București; Dobre, E. (2007). Control of Projects- a Cybernetic Control. *Journal Of Applied Quantitative Methods (JAQM)* [online], vol. 2, issue 3, pp. 320-327.

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

²Dobre 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. 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 *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 *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 de 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, 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, în condițiile în care corporațiile luate separat ca cel mai important concept în studiul finanțelor corporative, fiind 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 acela 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, dar 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 și dacă se justifică, prin oportunitate?

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