

# MANAGEMENTUL FINANCIAR EFICIENT – BAZĂ PENTRU ASIGURAREA DEZVOLTĂRII DURABILE A ÎNTRINDERII

*Florin-Anastasia GOLOVACI*

*Universitatea Tehnică a Moldovei*

**Abstract:** Managementul financiar poate fi definit ca un ansamblu de persoane, metode, tehnici, procedee, instrumente și acțiuni, prin care se urmărește transformarea efectului utilizării capitalului firmei în profit și implicit creșterea valorii de piață a întreprinderii. Managementul financiar este considerat o parte componentă a managementului general al firmei. Obiectivul lui global este de a asigura eficiența utilizării capitalului firmei, de a susține crearea fondurilor întreprinderii, a capitalului și de a realiza pe aceasta cale suportul pentru performanțele de piață ale întreprinderii. Aceasta deoarece capitalul firmei se subordonează, la rândul său, obiectivelor organizaționale înscrise într-o astfel de strategie și nu poate fi obținut și respectiv utilizat decât în strânsă legătură cu această strategie.

**Cuvinte cheie:** management financiar, politică financiară, valoare întreprinderii, analiza financiară, decizii financiare.

## Introducere

„Managementul financiar este una din activitățile principale și indispensabile ale oricărei activități economice eficiente. O asemenea activitate nu se limitează doar la gestiunea activităților curente ce țin de finanțarea producției și de vânzări. În condițiile economiei concurențiale, competitivitatea și eficiența oricărei întreprinderi depinde, în mare parte, de capacitatea managerilor de a înțelege și a aplica principiile, metodele și tehnicile moderne de management financiar. În ultimii ani a fost demonstrat că factorul principal al falimentului unei întreprinderi îl reprezintă incompetența managerilor și greșelile de conducere datorate unor erori decizionale privind gestiunea fluxurilor financiare. Având în vedere că falimentul întreprinderii este determinat de lipsa de lichidități, putem afirma că managementul financiar reprezintă cauza succesului sau eșecului întreprinderii.” [3 p. 6].

Așadar, conducerea prin finanțe a unei întreprinderi vine în sprijinul fundamentării politicii financiare la nivel microeconomic, concretizându-se într-o multitudine de decizii financiare, cu impact asupra performanțelor financiare. În aceste condiții, întreprinderea apare ca un centru autonom de decizie care deține putere economico-financiară.

## Conținutul cercetării

Din multitudinea formelor de management, un rol fundamental a dobândit managementul financiar care, în contextul actual al Uniunii Europene, trebuie să contribuie la formarea unei noi mentalități despre afaceri, pe de o parte iar pe de alta să contribuie la sporirea competitivității acesteia. La summit-ul Comisiei europene, organizat la Barcelona în primăvara anului 2002, s-a ajuns la concluzia că procesul de integrare europeană trebuie să se bazeze, nu numai pe marile concerne, ci și pe întreprinderile mici și mijlocii. Acestea din urmă, printr-un management financiar adecvat, au rolul de a reinstaura încrederea investitorilor și consumatorilor și, implicit, de a relansa inițiativa și activitatea economică în spațiul comunitar.

Indiferent de mărimea și forma de proprietate a întreprinderii, managementul financiar își asumă în cea mai mare parte răspunderea pentru politica financiară adoptată la nivel microeconomic care urmează a se aplica în vederea atingerii obiectivelor urmărite de proprietarii și/sau administratorii resurselor financiare. Din acest motiv, multitudinea definițiilor întâlnite în literatura de specialitate, identifica managementul financiar cu domeniul care se ocupă cu fundamentarea deciziilor financiare la nivelul întreprinderii. Managementul financiar reprezintă un ansamblu de principii, metode, tehnici, instrumente și acțiuni prin intermediul cărora se fundamentează deciziile financiare în contextul realizării unor obiective organizaționale, formulate printr-o strategie de firmă. Se poate aprecia că decizia financiară devine actul fundamental al managementului financiar, fiind rezultatul unui proces rațional de alegere conștientă din mai multe variante posibile, a unei soluții considerate optime în planul activităților și operațiunilor financiare.

Fundamentarea corectă a deciziilor financiare nu este posibilă fără o analiză financiară prealabilă al cărei obiectiv constă în diagnosticarea stării de performanță financiară a întreprinderii la încheierea exercițiului. Ea își propune să stabilească punctele tari și punctele slabe ale activității financiare, în vederea fundamentării unei noi strategii manageriale de menținere și expansiune într-un mediu concurențial.

Indiferent de nivelul la care se adoptă, deciziile financiare necesită informații complexe, deoarece întreprinderea nu-și poate permite să lucreze în condiții de incertitudine. Pentru a se asigura o eficiență maximă, deciziile financiare trebuie să satisfacă următoarele cerințe:

- să fie fundamentate științific;
- să fie adoptate de compartimentele sau persoanele care au competența/împuternicirea legală în acest sens;
- să fie formulate clar și concis pentru a putea fi bine recepționate;
- să fie luate și transmise în timp util.

De asemenea, „analiza financiară face obiectul preocupărilor externe ale partenerilor economici și financiar-bancari pentru fundamentarea unor posibile acțiuni de cooperare cu respectiva întreprindere. În fine, „bugetarea” oricărei acțiuni a întreprinderii, atragerea de capitaluri externe (proprie și împrumutate), păstrarea și extinderea segmentelor de piață găsesc în analiza financiară o bază de fundamentare ca premisă esențială în efectuarea unei judecăți profesionale și adoptării de decizii financiare optime.” [1, p.10]

Respectiv, analiza financiară este integrată în activitatea de conducere a întreprinderii și oferă cele mai bune soluții pentru fundamentarea deciziilor financiare, iar calitatea deciziilor financiare adoptate va exercita un impact direct asupra gestiunii financiare.

Un rol fundamental revine calității comunicării care în condițiile economiei de piață a devenit la fel de importantă ca și informația. Comunicarea este considerată „materia primă” a deciziei și se derulează în primul rând între oameni, apoi între servicii și compartimente, precum și între întreprindere și mediu.

Gestiunea financiară pe termen scurt are ca obiectiv asigurarea echilibrului financiar între nevoile de capitaluri circulante și de trezorerie, pe de o parte și sursele de capitaluri atrase temporar (inclusiv creditele de trezorerie și de scont), pe de alta parte. Gestiunea financiară pe termen lung are ca obiectiv alegerea unei strategii financiare de creștere și consolidare a valorii întreprinderii.

Valoarea unei întreprinderi nu este dată numai de valoarea prezentă a patrimoniului său ci trebuie luate în considerație și următoarele aspecte:

- valoarea întreprinderii este o valoare actuală, adică echivalentul prezent al rezultatelor sale viitoare;
- valoarea este o mărime dinamică și nu statică ce este percepută în interdependență cu procesul de valorificare a patrimoniului;
- evaluarea întreprinderii reflectă în același timp și efectele riscurilor interne și externe ce pot afecta nivelul și stabilitatea viitoare a rezultatelor așteptate.

Natura acțiunilor întreprinse de managementul financiar într-un context dat, se subordonează în exclusivitate obiectivelor de bază ale organizației. Pentru marile întreprinderi, acest obiectiv vizează maximizarea valorii întreprinderii (a acțiunilor sale), iar pentru întreprinderile mici și mijlocii, obiectivul substanțial este asigurarea rentabilității și autonomiei financiare.

În cazul firmelor cu caracter productiv, la care se urmărește cucerirea unor noi segmente de piață, nu în toate cazurile obiectivul primordial al managementului financiar îl va reprezenta maximizarea valorii întreprinderii, ci asigurarea resurselor de finanțare, de susținere a manevrelor strategice pentru a putea crea putere economică. Un asemenea obiectiv de anvergură va trece pe un plan secundar realizarea protecției mediului înconjurător, salarizarea mai bună a lucrătorilor și îmbunătățirea condițiilor de muncă ale acestora, care vor trebui să se supună constrângerilor financiare datorate expansiunii.

În cazul firmelor mici și mijlocii, obiectivul de bază al organizației este influențat de afirmarea calităților personale ale managerului în a dobândi succesul. În acest caz, în atenția managementului financiar se vor afla acele acțiuni prin care se vor sublinia performanțele de excepție ale managerului cum ar fi:

- acțiuni surpriză la bursă,
- plasamente de capital surprinzătoare,
- asocieri în afaceri, în scopul obținerii unor nivele deosebite de profitabilitate, uneori ieșite din comun.

Este de remarcat că nu întotdeauna ideile de afaceri ale managerilor sunt agreate de acționari/proprietarii de capitaluri, fapt care generează conflicte de interes, asupra cărora vom reveni ulterior.

În fine, în cazul firmelor aflate în lichidare, fie ca urmare a unei acțiuni voluntare, fie a unei judecătorești, obiectivul managerial este acela de a continua afacerile, până la desființare, prin atenuarea cât mai mult posibil a efectelor nefavorabile rezultate prin aplicarea deciziei de lichidare. Pentru managementul financiar este important ca la finele perioadei de lichidare să se stabilească o concluzie clară privind situația financiară și modul în care se sting obligațiile de plată și se recuperează creanțele.

Se poate afirma că prin acțiunile sale, managementul financiar trebuie să asigure, atât supraviețuirea firmei, cât și consolidarea situației sale, probată prin obținerea unor performanțe de piață notabile.

Pornind de la aceste obiective, managementul financiar are următoarele atribuții:

- evaluarea eforturilor financiare ale tuturor acțiunilor care urmează a fi întreprinse într-o perioadă de gestiune dată;
- asigurarea la momentul oportun, în structura și condițiile reclamate de necesități, capitalul necesar la un cost cât mai scăzut posibil;
- urmărirea modului de utilizare al capitalului și gradul de influență a factorilor de decizie din celelalte centre de responsabilitate, în direcția asigurării unei utilizări eficiente a tuturor fondurilor atrase în circuitele financiare date;
- asigurarea și menținerea echilibrului financiar pe termen scurt și pe termen lung în concordanță cu necesitățile întreprinderii;
- urmărirea obținerii rezultatului financiar scontat și repartizarea lui pe destinații.

Managementul financiar, în calitate de componentă de bază, de sine stătătoare a managementului general al organizației, îndeplinește două funcții esențiale și anume:

- a) planificarea și controlul activității organizației prin prisma criteriilor și mijloacelor specifice finanțelor;
- b) fundamentarea și adoptarea de decizii financiare, legate de îndeplinirea obiectivelor propuse prin programe, cu luarea în considerare a criteriilor de eficiență financiară.

Rolul managementului financiar este de a crea un cadru de acțiune favorabil, în care urmează să se stabilească conexiunile firești dintre obiectivele financiare ale firmei, valoarea de piață a acesteia, mijloacele și instrumentele folosite pentru măsurarea performanțelor sale financiare. Această triadă este absolut necesară deoarece odată ce obiectivele firmei au fost identificate, definite și evaluate, performanțele obținute la nivel microeconomic trebuie monitorizate și analizate.

În vederea îndeplinirii atribuțiilor și realizării funcțiilor specifice managementului financiar, este necesar ca întreprinderea să dețină personal calificat în posturi ce reclamă competențe decizionale. Nu se poate susține că numai personalul de specialitate din compartimentul financiar al firmei realizează acțiuni specifice managementului financiar. Prin implicațiile de natură financiară pe care le exercită, orice acțiune din domeniul tehnic, comercial, aprovizionare, resurse umane etc, face ca diferiți decidenți de diferite profesii, din diferite centre de responsabilitate, să se implice în același timp, în înfăptuirea managementului financiar eficient. Avantajele unui management financiar eficient sunt următoarele:

- controlul mai ușor al fluxurilor de venituri și cheltuieli;
- adoptarea în cunoștință de cauză a deciziilor financiare importante pentru viitorul întreprinderii;
- furnizarea către investitorii potențiali, în orice moment, de informații despre planurile financiare ale întreprinderii;
- întocmirea de rapoarte și analize financiare profesioniste, bine fondate, care iau în considerare variabilele interne și externe ale întreprinderii;
- creșterea gradului de profitabilitate a afacerii.

„Pentru a-și îndeplini misiunea la nivel microeconomic, managementul financiar se bazează pe un ansamblu de decizii financiare. Decizia financiară este rezultatul unui proces rațional de alegere, din mai multe variante posibile, a unei soluții considerate optimă în planul activităților și operațiunilor financiare.” [1,p. 16] Decizia financiară necesită un efort de gândire din partea managerilor cu astfel de responsabilități, pentru a alege cea mai bună variantă de acțiune din mai multe posibile.

Gestiunea financiară trebuie să asigure menținerea performanțelor întreprinderii la un nivel care să asigure obținerea unor venituri suficiente pentru a asigura plata furnizorilor de resurse și dacă este necesar, să permită restituirea acestor resurse. Obținerea de către întreprindere a unor rezultate defavorabile sau insuficiente reflectă o risipire a resurselor, dăunătoare atât pentru întreprindere cât și pentru furnizorii săi de fonduri și pentru economia națională.

De asemenea, gestiunea financiară a întreprinderii nu urmărește obținerea cu orice preț a profitului maxim pe termen scurt ci acordă o mai mare importanță stabilității performanțelor pe termen lung, încercând să găsească un compromis satisfăcător între stabilitate și rentabilitate.

Managementul financiar este chemat să contureze, în vederea adoptării și să urmărească cu consecvență aplicarea în practică, a politicilor de finanțare pe termen lung, implicat a stării de credibilitate vis-a-vis de solvabilitatea firmei, a politicilor de împrumut (de îndatorare pe termen scurt), a politicilor de credit comercial, de distribuire a profitului și dividende a firmei. Acesta prin acțiunile managerilor financiari

influențează în sens crescător valoarea de piață a firmei cu scopul realizării unei stări financiare corespunzătoare pentru prosperitatea acționarilor firmei.

Pentru a se desfășura acțiuni în domeniul managementului financiar este necesar ca firma să dețină personal competent în posturi ce presupun competențe decizionale. Nu se poate spune că numai personalul lucrător din compartimentul financiar realizează acțiuni specifice managementului financiar, prin implicațiile și efectele de natură financiară pe care le reclamă orice acțiune din domeniul tehnic, comercial, aprovizionare-expediție, a personalului lucrător, face ca diferiți decidenți din diferite centre de responsabilitate să se implice în același tip de management.

Un rol deosebit îl are managementul financiar la identificarea, Evaluarea și dirijarea riscurilor cu care se confruntă întreprinderea. Principalele riscuri financiare la care este expusă întreprinderea și trebuie ținute sub control de către managementul financiar sunt:

- Riscul de exploatare este caracteristic activității productive și comerciale a unei întreprinderi, modul de manifestare având drept rezultat variabilitatea rezultatului exploatarei, ca efect al modificării condițiilor economice din mediul în care acționează întreprinderea. [2, p. 46]
- Riscul de îndatorare este legat de structura de finanțare a întreprinderii și se manifestă atunci când rentabilitatea economică a întreprinderii îndatorate este inferioară ratei medii a dobânzii aferente creditelor acordate. Dacă întreprinderea crește volumul de credite ea se obligă să obțină profituri suplimentare care permită remunerarea și rambursarea acestor credite.
- Riscul de faliment este consecința insolvenței întreprinderii și poate determina chiar dispariția acesteia. Crizele de solvabilitate nu conduc întotdeauna la faliment, deseori întreprinderea își asigură supraviețuirea dar chiar și în acest caz sunt antrenate costuri specifice care pot afecta activitatea viitoare a întreprinderii.
- Riscul valutar și riscul de rată a dobânzii sunt riscuri financiare specifice legate de evoluția cursului de schimb a monedei naționale și de evoluția posibilă a ratei dobânzii. Orice întreprindere care efectuează operații în devalută sau monedă străină se expune riscurilor de pierdere legate de evoluția nefavorabilă a cursului de schimb între momentul încheierii unei tranzacții și momentul efectuării efective a plății.

De asemenea, întreprinderile sunt expuse efectelor nefavorabile date de variația ratelor dobânzii pe piața de capital. Acest risc afectează atât întreprinderile care angajează noi credite (cheltuielile financiare cresc ca urmare a creșterii dobânzilor) cât și cele împrumutate (dacă au acordat credite cu dobândă fixă care asigură o remunerație plafonată în timp ce dobânda de pe piața financiară poate crește).

## Concluzii

În orice întreprindere de multe ori apar conflicte, iar soluția cea mai bună de rezolvare a acestora este compromisul (concilierea) în care esențial este să se pornească întotdeauna de la un nivel minim acceptat de eficiență. Natura problemelor pe care le rezolvă managerii financiari îi obligă, ca prin instrumente specifice, să monitorizeze acțiunile întreprinse de alte centre de responsabilitate, sub toate aspectele lor. Aceasta este permisă datorită calității de excepție atribuită instrumentelor financiare de a sintetiza operații, procese, fenomene, prin evaluarea lor în unități monetare. Ca urmare, acțiunile managementului financiar se extind întotdeauna și în celelalte sfere specifice celorlalte tipuri de management practicat în întreprindere.

Obiectivul principal urmărit prin acțiunile managerului financiar trebuie să-l reprezinte nu doar supraviețuirea întreprinderii ci creșterea nivelului de competitivitate a firmei pe piață, în contextul unei acerbe concurențe, consolidarea performanțelor sale financiare și creșterea valorii de piață a acesteia. Prezența unui management financiar performant în cadrul întreprinderii asigură o dezvoltării durabile.

## Bibliografie:

1. Căruntu G.A., Tănăsioiu G., Romanescu G. – Management financiar, editura Academia Brîncuși Târgu Jiu, 2007, p. 46;
2. Isfanescu, A.; Stanescu, C.; Baicuși, A. - Analiza economico-financiară; editura Economica; București; ediția a două; 1999, p. 10;
3. Maria Cojocaru, Angela Șestacovscaia, Ruslan Mihalachibazele – Bazele Managementului Financiar, Note de curs, Editura Chișinău, 2018, p. 6.