



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și  
Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității  
Administrative"

**Beneficiar:** Orașul Eforie

**Titlul proiectului:** Îmbunătățirea eficacității organizaționale a Primăriei Orașului Eforie

**Cod SMIS:** 15312

**Finanțat prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative din Fondul Social European în perioada 01.11.2010-01.02.2012**

## SUPPORT DE CURS

## MANAGER FINANCIAR

## **MANAGER FINANCIAR**

### **1. Esența și rolul managementului financiar**

Managementul financiar trebuie considerat a fi o componentă a managementului general al organizației. **Obiectivul sau global** este acela de a asigura eficiența utilizării capitalului, de a susține crearea fondurilor necesare organizației și de a realiza, pe această cale, suportul financiar necesar performanțelor de piață ale organizației.

Managementul financiar operează întotdeauna într-un cadru bine conturat de strategia de piață adoptată de organizația și se subordonează obiectivelor înscrise într-o astfel de strategie.

**Managementul financiar – reprezintă ansamblul principiilor, metodelor, instrumentelor și obiectivelor specifice ale organizației având drept scop poziționarea constituirii și utilizării resurselor economico-financiare.**

Datorită importanței sale pentru firmă, managementul financiar este comparat în mod plastic cu alimentarea la timp cu carburant a unui autovehicul.

Responsabilitatea acestei „alimentări” revine atât managerului financiar, cel care are experiență și studii de specialitate, cât și celorlalți angajați, indiferent de postul pe care aceștia îl ocupă.

**Gestionarea eficientă a banilor este poate cea mai importantă și complexă activitate a organizației, astfel încât managementul financiar a devenit o problemă a întregii organizații și nu numai a top managementului.**

Plecând de la definiția de mai sus, putem afirma că managementului financiar îi revin cel puțin următoarele **sarcini**:

- a) de-a evalua efortul, în plan financiar, a tuturor acțiunilor ce urmează a fi întreprinse într-o perioadă de gestiune dată;
- b) de-a asigura, la momentul oportun în structura și condițiile de calitate reclamate de nevoi, capitalul, la un cost cât mai scăzut posibil;
- c) de-a urmări modul de utilizare a capitalului și de a influența factorii de decizie din celealte centre de responsabilitate, în direcția asigurării unei utilizări eficiente a tuturor fondurilor atrase în circuit;
- d) de-a asigura și menține echilibrul financiar pe termen scurt și termen lung în concordanță cu nevoile organizației;
- e) de-a urmări obținerea rezultatului financiar scontat și de a-l repartiza pe destinații.

Contribuția managementului financiar la obținerea performanțelor organizației este esențială, chiar hotărâtoare în multe cazuri, aceasta deoarece a finanță înseamnă a decide. **A finanța în condiții de eficiență și rentabilitate înseamnă a aloca optim resursele financiare ale organizației ținând seama de restricțiile date.**

Se impune astfel creșterea rolului managementului financiar și implicit a specialiștilor în domeniul finanțelor în procesul conducerii activității organizațiilor, în fundamentarea deciziilor de alocare a resurselor. În condițiile implementării mecanismelor specifice economiei de piață, problema principală, pentru existența și funcționarea corespunzătoare a fiecărei organizații o reprezintă alocarea optimă a resurselor sale, fie ele materiale, energetice, umane, informaționale sau financiare.

În raport cu ierarhizarea obiectivelor urmărite, în cadrul managementului financiar interacționează trei mari categorii de manageri: top managerii, middle managerii și first-line managerii.

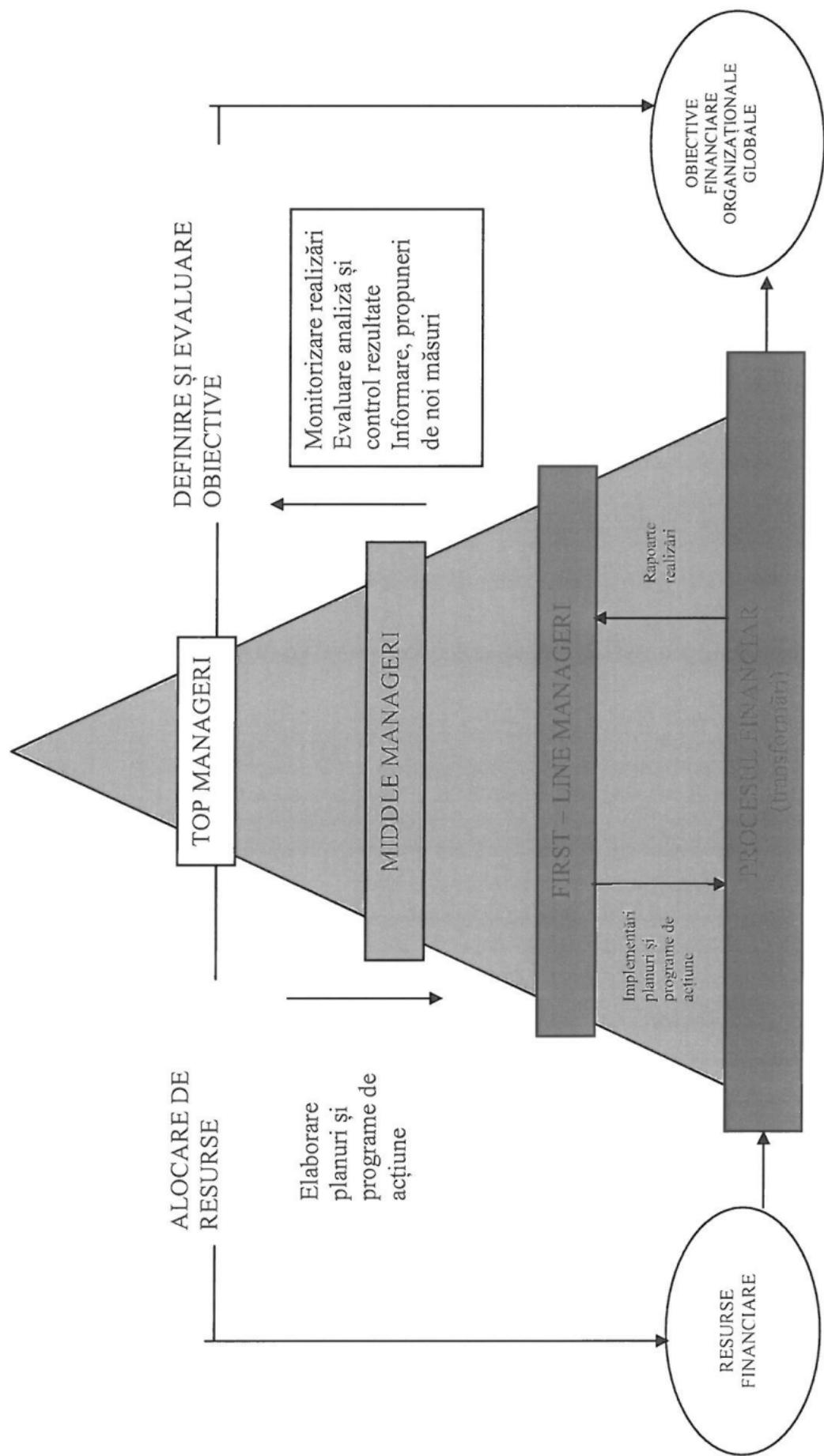
**Top managerii** se pronunță și adoptă decizii ce privesc obiectivele organizaționale fundamentale, care întotdeauna îmbracă o tentă financiară. Ei adoptă de asemenea decizii cu privire la alocarea resurselor, implicit a celor financiare, necesare atingerii obiectivelor propuse.

**Middle managerii** au rolul de curea de transmisie întrucât asigură transmisia dinspre top-manageri spre first-line manageri și apoi de informare a top-managerului despre rezultatele obținute ca urmare a implementării deciziilor anterioare. Ei sunt cei care:

- elaborează planuri și programe de acțiune;
- defalcă sarcinile, inclusiv cele de natură financiară, pe colective de muncă și centre de responsabilitate;
- urmăresc realizarea lor în practică;
- fac comparații între nivelul sperat și cel realizat al obiectivelor propuse;
- analizează ecartul și impactul acestuia asupra evoluției viitoare a firmei;
- stabilesc factorii de influență și propun măsuri pentru redresarea unor situații devenite nefavorabile.

**First-line managerii** sunt persoane care conduc nemijlocit colective de lucru. Ei operează cu prezentul și au obligația de a asigura transpunerea în practică, într-un orizont de timp imediat, a obiectivelor înscrise în programul de acțiune elaborat pentru resortul lor de către middle manageri. Au și sarcina de a raporta sistematic rezultatele obținute și de a supune spre analiză middle managerilor cauzele și efectele, de a formula unele propunerি.

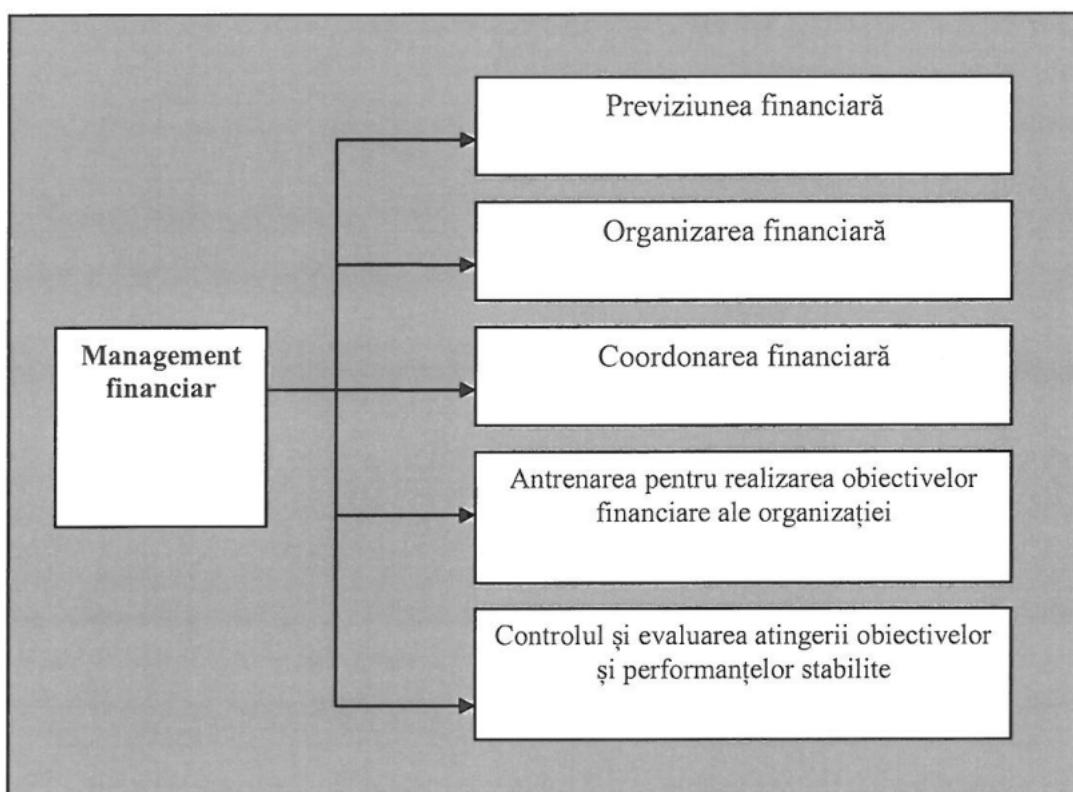
În general, scopul principal urmărit prin acțiunile managementului financiar trebuie să-l reprezinte supraviețuirea organizației și implicit consolidarea situației sale, probate prin obținerea unor performanțe de piață notabile.



Interacțiunea categoriilor de manageri în îmăpțuirea managementului finanțier al organizație

## 2. Funcțiile managerului finanțier

Funcțiile managementului finanțier, ca segmente care prelungesc și completează funcțiile managementului general al organizației, sunt:



### **a) Previziunea financiară**

Previziunea financiară, prima și cea mai importantă funcție a procesului de management este o componentă a previziunii generale a organizației, îi completează și concretizează politica financiară.

**Previziunea financiară în managementul financiar al organizației reprezintă ansamblul acțiunilor realizate de către top managementul în vederea stabilirii obiectivelor strategice și tactice ale organizației, a resurselor financiare și materiale necesare pentru atingerea lor.**

Pentru dezvoltarea și afirmarea organizațiilor sunt necesare obiective îndrăznețe dar realiste, cărora să li se poată asigura resursele financiare necesare realizării lor. În acest sens, previziunea și politica financiară trebuie să joace un rol activ în fixarea și atingerea obiectivelor economice strategice ale organizației în ansamblu.

Îndeplinirea acestui rol extrem de important presupune ca managementul organizației să realizeze „traducerea” oricărui obiectiv strategic, a oricărei decizii tactice în venituri și cheltuieli, în încasări și plăți. În absența acestei cuantificări, obiectivele respective, deciziile în cauză, politica economică, strategia organizației în ansamblu ei sunt nefundamentate.

Planificarea financiară, ca activitate de previziune, este vitală pentru organizație și pentru managementul acesteia, ea trebuie să fie pe cât de riguroasă pe atât de flexibilă și adaptabilă la reacțiile pieței.

Previziunea financiară în instituțiile publice este o activitate foarte complexă, laborioasă incluzând următoarele activități și instrumente:

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

Previziunea finanțiară poate contribui major la activitatea de previziune generală a instituției publice în special în **următoarele etape**:

- a) stabilirea obiectivelor strategice ale organizației și poziționarea în timp a acestora;
- b) valorificarea în activitatea de previziune generală a rezultatelor analizei – diagnostic a activității economico – finanțiere a instituției;
- c) cuantificarea factorilor perturbatori anticipați și a ponderii acestora, în ansamblul factorilor care vor influența evoluția situației finanțiere a instituției;
- d) elaborarea, în funcție de aceste date, a strategiei de dezvoltare a instituției;
- e) elaborarea scenariilor pentru stabilirea tacticii organizației pentru atingerea obiectivelor strategice;
- f) stabilirea priorităților și termenelor.

## b) Organizarea financiară

**Organizarea financiară este funcția managementului financiar care definește competențele, autoritatea și responsabilitatea și care include activitățile necesare îndeplinirii obiectivelor financiare ale organizației, repartizarea lor ca sarcini pe salariați și structuri organizatorice și poziționarea lor într-un cadru bine conturat de adoptare și urmărire a deciziilor.**

Pentru realizarea acestei funcții este extrem de important că la conceperea structurilor organizatorice ale instituției (departamente, servicii, birouri, compartimente) și a componentelor funcționale (funcție, post) să se urmărească cu prioritate sarcinile cu caracter finanțier ce le revin – dimensionarea resurselor pe care le angajează și eficiența utilizării acestora, constituirea centrelor de eficiență sau de costuri. În cadrul acestei funcții toate componentele trebuie să asigure baza adecvată de informații de natură finanțieră care să permită conducerii instituției, prin folosirea indicatorilor economico – finanțieri de performanță să poată organiza activitatea astfel încât să realizeze determinarea absolut necesară: diferența dintre eforturi și efecte.

Din această perspectivă, în cadrul organizațiilor există **două structuri de natură organizatorică**:

- structuri cu atribuții de bază de altă natură decât cea finanțieră – atribuțiile finanțiere revenindu-le complementar (departamentele, serviciile, birourile);
- structuri cu atribuții de bază de natură finanțieră ex: serviciul finanțier – contabil, audit.

Funcția de organizare a managementului finanțier universitar se realizează în mod diferit în funcție de:

a) **perioada la care se referă**, activitățile se împart în:

- activități de previziune finanțiară;
- activități financiare curente;
- activități de analiză – diagnostic și de control – evaluare.

b) **natura și complexitatea fenomenelor finanțiere**:

- probleme de organizare de natură gestionară;
- probleme de organizare de natură contabilă;
- probleme de organizare de natură fiscală;
- probleme de organizare de natură a relațiilor cu sistemul bancar.

Specialiștii subliniază faptul că organizarea nu constituie un scop în sine ci are logică, rațiune dacă conduce la creșterea volumului activității, a eficienței și profitabilității organizației. Tratarea cu atenție a acestei funcții în instituțiile publice reașeză întreg conceptul de organizare structurală și funcțională a acestora într-un cadru de profitabilitate, de performanță certă.

### c) Coordonarea financiară

Funcția de coordonare financiară include toate activitățile prin care se coreleză deciziile și acțiunile personalului organizației și ale subsistemelor sale în cadrul strategiilor, procedurilor tactice și a sistemului organizatoric, adoptate. Privită în perspectivă, coordonarea este, conform specialiștilor, organizarea în dinamică a instituției publice.

Funcția de coordonare financiară cuprinde o serie de activități multiple și complexe care se împart în două grupe:

- activități de coordonare bilaterală;
- activități de coordonare multilaterală – care concentrează activitățile cele mai complexe, mai cuprindătoare și cu influențe profunde pe toate planurile activității organizației.

Calitatea coordonării este determinată nemijlocit de calitatea comunicării – determinată la rândul ei de calitatea actului managerial în ansamblu.

Rezultatele coordonării se regăsesc stimulativ sau restrictiv, în funcție de calitatea ei, în gradul de flexibilitate și adaptabilitate al organizației, în modul de stimulare și valorificare a potențialului creativ și de inițiativă al oamenilor. Esențial este ca coordonarea și implicit comunicarea în domeniul finanțier să fie controlabile și controlate ceea ce presupune ca la construcția sistemului de comunicații cu caracter finanțier să funcționeze „feed-back-ul” indispensabil procesului de management.

#### d) Antrenarea financiară

**Antrenarea financiară vizează ansamblul activităților prin care se determină personalul organizației să realizeze obiectivele stabilite cu ocazia previziunii financiare, în condițiile de eficiență stabilite.**

Suportul funcției de antrenare îl constituie motivarea personalului care presupune întrepătrunderea intereselor personalului cu interesele organizației și se manifestă sub două forme: **motivarea pozitivă** – care derivă din concordanța acceptată între rezultatele activității și avantajele personale obținute și **motivarea negativă** – impusă prin amenințarea cu reducerea avantajelor personale în cazul nerealizării obiectivelor asumate.

Este evident faptul că avantajele personale care constituie suportul motivării pozitive se referă la domeniul finanțier atât ca resursă de satisfacere dar și ca finalitate. În demonstrațiile care se fac personalului pentru a-l motiva în realizarea obiectivelor instituției, echilibrul finanțier în dinamică, evoluția indicatorilor finanțieri în perspectivă constituie argumentele esențiale pentru managementul universitar.

### e) Controlul și evaluarea financiară

Controlul și evaluarea financiară **închid** ciclul procesului managerial financiar și **cuantifică** finalitatea modului de realizare a celoralte funcții ale managementului, iar prin compararea rezultatelor obținute cu obiectivele stabilite **se determină** abaterile și cauzele care le-au generat, punctele forte și punctele slabe ale instituției și măsurile care se impun pentru corectarea și evitarea apariției în viitor a unor abateri.

Abordarea profesionistă a controlului economico – financiar este extrem de importantă, el trebuie conceput, structurat și exercitat în condiții de autonomie, libertate, democrație, de descentralizare a deciziilor. Insistăm asupra unui aspect extrem de important și anume acela că controlul și evaluarea trebuie să se realizeze, sub aspectul derulării operațiilor financiare, în toate cele trei forme ale sale: **preventiv, concomitent și postfaptic**.

Cunoașterea rezultatelor organizației printr-un control performant este o premisă esențială determinantă pentru un management performant. Supraviețuirea organizației depinde de capacitatea ei de a se identifica operativ, chiar preventiv, cu mutațiile care se produc, de capacitatea ei de a-și adapta funcțiile și activitățile de concepție, de personal, financiar contabile în raport cu aceste mutații, obiective ce nu pot fi atinse fără un control performant.

## Mutațiile esențiale care trebuie să se producă în cadrul funcțiunii financiar – contabile

Contabilitatea instituțiilor publice nu mai poate fi doar o sursă de date și informații cu caracter istoric, bilanțul previzional și alte mijloace moderne trebuie să facă parte din instrumentarul contabil din cadrul universității.

**Funcțiunea financiară**, nu se mai poate limita în actualele condiții doar la procurarea fondurilor, ci trebuie să îndeplinească un rol activ și (în multe situații) hotărâtor în modul de alocare și utilizare a fondurilor, prefigurarea căilor, metodelor și procedurilor de obținere a rezultatului previzionat .

În tabelul următor sunt prezentate principalele activități ale funcției financiar – contabile în cadrul instituției și obiectivele majore urmărite.

ACTIVITATEA	OBIECTIVELE MAJORE URMĂRITE
Elaborarea strategiei și politiciei globale a organizației	<ul style="list-style-type: none"><li>Asigurarea, alocarea și utilizarea profitabilă a fondurilor</li><li>Omologarea obiectivelor și proiectelor prevăzute sub aspectul eficienței fondurilor și, mai ales, a excedentului (profitului)</li></ul>
Elaborarea politicii financiare a organizației	<ul style="list-style-type: none"><li>Selectare, profitabil, a surselor de capital și de credite</li><li>Asigurarea bonității, lichidității și solvabilității organizației</li></ul>
Elaborarea bugetului de venituri și cheltuieli	<ul style="list-style-type: none"><li>Maximizarea veniturilor</li><li>Comprimarea, la strictul necesar, a cheltuielilor</li><li>Dimensionarea excedentului și a modului de realizare</li></ul>
Stabilirea costurilor serviciilor prestate	<ul style="list-style-type: none"><li>Asigurarea echilibrului între opțiunile cumpărătorilor și ale prestatorilor</li></ul>
Asigurarea evidenței contabile și de gestiune	<ul style="list-style-type: none"><li>Dezvoltarea sistemului de evidență în raport cu cerințele impuse de stat și cu contribuția informațiilor la creșterea excedentului</li></ul>
Elaborarea și supunerea spre aprobare a bilanțului contabil	<ul style="list-style-type: none"><li>Reflectarea reală a patrimoniului organizației, a situației mijloacelor și surselor și inițierea măsurilor pentru o mai bună și profitabilă administrare și utilizare</li></ul>
Controlul financiar și de gestiune	<ul style="list-style-type: none"><li>Utilizarea legală, oportună și eficientă a valorilor materiale și financiare ale universității</li></ul>

Fig. Activitățile funcției financiar – contabile

Sursa: I.Bogdan „Tratat de management financiar”, Ed. Economică București, 2002, pag.54

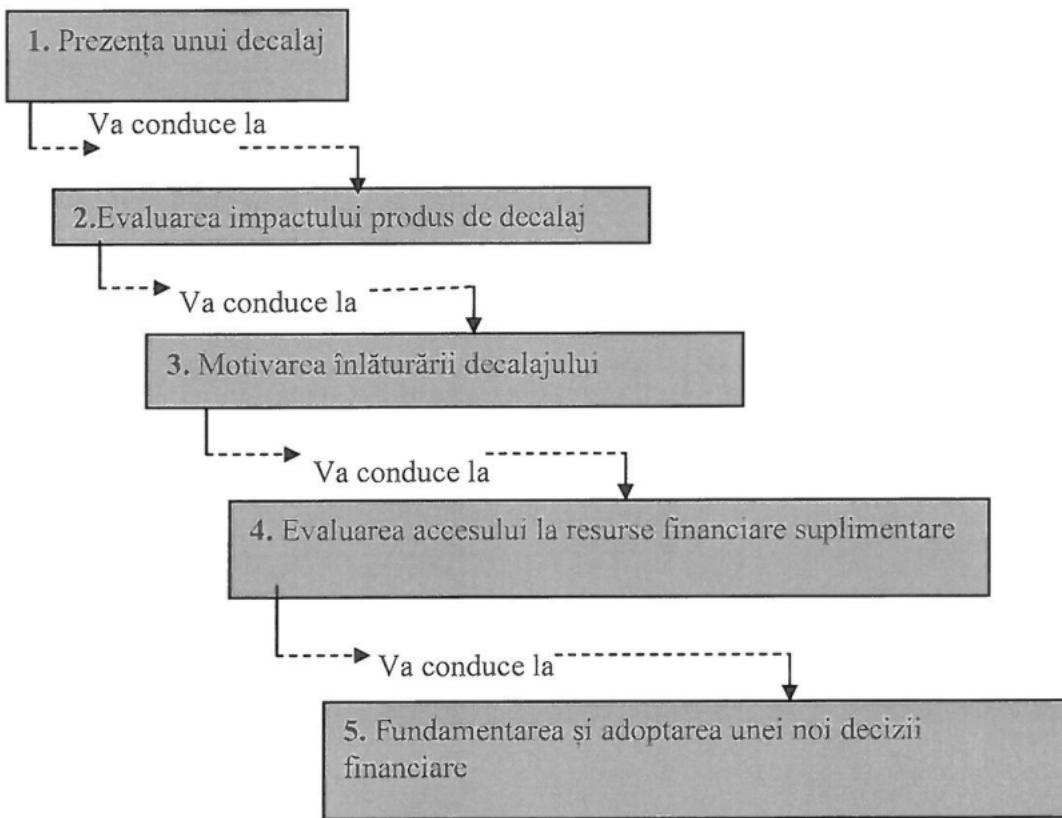
### **3. Deciziile financiare manageriale**

Managementul finanțier realizează scopul și obiectivele prin utilizarea celui mai puternic instrument de management decizie – care este elaborată, luată și implementată de managerii finanțieri la diferite niveluri.

Pentru a-și realiza obiectivul, managementul finanțier apelează la deciziile financiare manageriale. Ele reprezintă produsul finit al procesului de conducere înfăptuit în planul acțiunilor finanțare ale întreprinderii. Ele sunt extrem de diverse și se iau în context cu situația concretă în care funcționează întreprinderea. Este subliniat faptul că decizile managerului finanțier au implicații în sfera economicului, deoarece o decizie finanțiară este întotdeauna într-o strânsă legătură cu decizia economică, cu care se întrepătrunde și se influențează reciproc.

Decizia finanțiară necesită un efort de gândire al managerilor cu astfel de responsabilități, pentru a alege o variantă favorabilă preferabilă de acțiune, din mai multe posibile, prin care să se asigure adaptarea sistemului “organizație” la mediu.

Pentru a participa la fundamentarea și adoptarea unei noi decizii trebuie identificate mai întâi niște precondiții, care să-l determine pe manager, prin impactul pe care-l pot avea asupra evoluției viitoare a firmei, să procedeze la un nou efort de gândire. Aceste precondiții pot fi definite astfel:



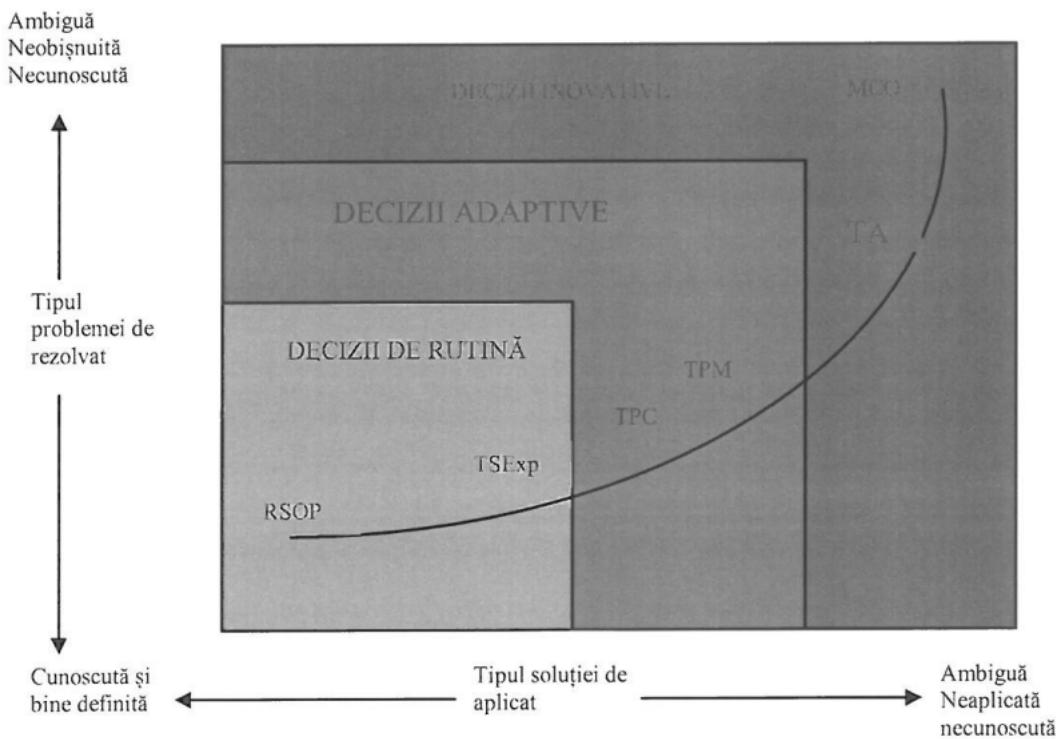
Înregistrarea unui decalaj între realizări și obiectivele propuse anterior printr-o strategie, poate fi un factor pozitiv sau unul negativ, în privința evoluției viitoare a organizației. Indiferent de natura lui este de dorit ca acesta să înregistreze un ecart cât mai mic față de program pentru că numai într-un astfel de context se poate spune că managementul se înfăptuiește în condiții de optim și eficiență.

### 3.1. Tipologia deciziilor financiare manageriale

Odată definite precondițiile și evaluate aspectele ce țin de necesitatea fundamentării și adoptării unei noi decizii, urmează ca managerul finanțier să identifice tipul deciziei financiare manageriale ce trebuie luată și implementată.

Tipul deciziei reprezintă o rezultantă a unei combinații dintre **natura problemei de rezolvat** și **soluția** de aplicat pentru a o rezolva.

În consecință, putem vorbi de existența a **trei tipuri de decizii financiare manageriale**, delimitate ca atare și ilstrate prin reprezentarea grafică din fig. următoare:



Tipologia deciziilor financiare manageriale

Putem identifica deci un prim câmp, cel al **deciziilor financiare de rutină**, care au în vedere problemele de rezolvat “bene definite”, cunoscute și pentru care există o soluție alternativă cunoscută. Astfel de probleme se rezolvă ușor și apar cu foarte mare frecvență în munca managerului financiar.

Ca urmare aceste decizii:

- nu prezintă un caracter complex;
- se iau în condiții de certitudine;
- implică un efort de gândire minim;
- pașii logici ai identificării procedeelor adoptării deciziei de rutină parcurgându-se cu o foarte mare rapiditate.

Cel de-al 2-lea câmp este afectat **deciziilor financiare adaptive**:

- au un spectru mai larg;
- sunt mai complexe;
- prezintă drept caracteristică de bază faptul că presupun un anumit grad de incertitudine în privința apariției fenomenelor sau stărilor preconizate ce se doresc a avea loc în viitor.

Importanța acestor decizii în înfăptuirea managementului organizației constă în aceea că pe măsură ce sunt fundamentate, adoptate și apoi implementate în practică, ele permit organizației continua adaptare la condițiile pieței. Acest tip de decizii se iau în contextul elaborării diferitelor planuri și programe de activitate specifice domeniului financiar, precum planificarea cifrei de afaceri, a costurilor, a profitului, planificarea amortismentului, a creditelor bancare, a trezoreriei, etc. Ele vizează orizontul de timp imediat următor: an, trimestru, lună, după caz și servesc orientării și îndrumării activităților organizației, adaptării ei la condițiile pieței.

Cel de-al 3-lea câmp este afectat aşa numitelor **decizii inovative**:

- apar mai rar;
- sunt cele mai dificile;
- sunt legate de manevre strategice de anvergură ale organizației;
- au ca orizont de timp, termene mai îndepărtate.

Acste decizii implică într-o propoziție considerabilă incertitudinea și riscul. De cele mai multe ori, **ele sunt decizii unice**, care implică o problemă ce nu a mai fost întâlnită și pentru care rezolvarea presupune o soluție aparte. În acest context se înscriu deciziile ce privesc adoptarea unor proiecte de investiții sau a proiectelor considerate abandonabile, sau finanțarea unor proiecte unicat, etc.

### **3.2. Modele de fundamentare a deciziilor financiare manageriale**

În activitatea managerului trebuie conturat un anume comportament, o anumită manieră de a fundamenta și adopta decizii. Pornind de la modul în care se comportă managerii în procesul decizional, practic pot fi delimitate 3 modele de fundamentare și adoptare a deciziilor manageriale. În ultimă instanță, aceste modele pot fi considerate tot atâtea modalități de etalare a profesionalismului și de expunere la riscul pe care îl implică calitatea de manager, fie el individual sau colectiv. Aceste modele sunt: modelul rațional, modelul raționalității limitate și modelul politic, denumit și model al compromisului.