

Gestiunea bugetară a investițiilor*

Prof. univ. dr. Corina-Graziella BÂTCĂ-DUMITRU^a, conf. univ. dr. Daniela-Nicoleta SAHLIAN^b,
conf. univ. dr. Cleopatra ȘENDROIU^c

^{a, b, c} Academia de Studii Economice din București

Abstract

Investment is defined as an allocation of resources to a project hoping to obtain future profits. In this paper we aim to present the criteria for selecting investments, the methods of choosing in a certain, uncertain and indeterminate future, and investment budgeting, all these issues being illustrated through examples.

Keywords: investment, certain future, uncertain future, undetermined future, budgeting

Termeni-cheie: investiție, viitor cert, viitor incert, viitor nedeterminat, bugetare

Clasificare JEL: G11, G17, G31, G32, M41, M49

To cite this article: Bâtcă-Dumitru, C.-G., Sahlian, D.-N., Șendroi, C. (2025), *Gestiunea bugetară a investițiilor*, CECCAR Business Review, N° 1, pp. 16-26, <http://dx.doi.org/10.37945/cbr.2025.01.03>

➤ Introducere

Investiția este definită ca fiind o alocare a resurselor unui proiect în speranța obținerii de profituri viitoare. Procedurile existente care permit selectarea și controlul acestor investiții au drept obiective:

- **alegerea dintre proiectele alternative** într-un mediu în care deciziile sunt incerte, cu ajutorul instrumentelor de decizie;
- **coerența** proiectelor propuse cu dezvoltarea pe termen lung a întreprinderii și cu strategia acesteia, obiectiv care aparține planului de finanțare;
- **verificarea validității proiectelor** cu planurile comerciale, tehnice, financiare, în vederea stabilirii avantajelor și riscurilor și a determinării rentabilității, scopul metodelor de evaluare a investițiilor;
- **punerea în aplicare a investițiilor** respectând previziunea cheltuielilor bugetate în bugetul investițiilor. Primul și cel de-al treilea obiectiv au în vedere **alegerea investițiilor**, iar celelalte două se referă la **previziunea propriu-zisă a investițiilor**.

➤ Criteriile de selectare a investițiilor

Fiecare decizie care trebuie luată, indiferent de nivelul ierarhic și de domeniul său, reprezintă o problemă cu **patru componente**:

- **situația mediului înconjurător** – vizează condițiile exterioare pe care decidentul nu le controlează și nu le cunoaște în totalitate, dar de care trebuie să țină cont, condiții care se pot manifesta într-un viitor cert, aleatoriu, necunoscut, dar probabil, nedeterminat, necunoscut, fără probabilitate și ostil;
- **obiectivele** – trebuie fixate în funcție de context și de constrângerile existente;

* Prelucrare după Dumitru și Ioanăș, 2005, pp. 286-296.

- **deciziile** – reprezintă alegeri posibile, traduse în acțiuni care permit atingerea obiectivelor. Acestea trebuie analizate și comparate pentru a o alege pe cea mai satisfăcătoare;
- **rezultatele** – măsoară în funcție de obiective și de constrângeri gradul de realizare a diferitelor decizii, permițând compararea deciziilor alternative și selectarea uneia dintre ele.

1. Metode de alegere într-un viitor cert

Metodele de alegere într-un viitor cert permit cunoașterea rentabilității economice a investițiilor și selecția acestora comparând cheltuielile inițiale cu veniturile așteptate în anii următori, în ipoteza în care cadrul de decizie este cunoscut, iar viitorul este previzibil. Metodele de alegere într-un viitor cert includ, la rândul lor:

- metode de alegere fără actualizare; și
- metode de alegere cu actualizare.

1.1. Metode de alegere fără actualizare

✓ Perioada de recuperare a capitalului investit

Aceasta are în vedere **determinarea intervalului de timp în care fluxurile nete de trezorerie vor permite recuperarea capitalului investit**, alegerea fiind investiția pentru care **perioada de recuperare este cea mai scurtă**.

Deși simplă, metoda prezintă anumite neajunsuri, respectiv investițiile care se compară trebuie să aibă aceeași durată de viață, iar fluxurile de trezorerie posterioare termenului de recuperare nu sunt luate în considerare.

Exemplul 1

Cheltuielile inițiale ale investiției A se ridică la 300.000 lei, încasările anuale fiind de 100.000 lei timp de 6 ani. Investiția B are cheltuieli inițiale de 240.000 lei, iar încasările anuale sunt de 60.000 lei timp de 6 ani.

Pe baza analizei veniturilor, ne propunem să decidem care dintre cele două investiții ar trebui aleasă.

Investiția A:

- lei -

Specificare	Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4	Anul 5	Anul 6
Venituri anuale	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Venituri cumulate	100.000	$100.000 + 100.000 = 200.000$	$100.000 + 200.000 = 300.000$			

În anul 3, veniturile cumulate, în valoare de 300.000 lei, ating cheltuielile inițiale, deci perioada de recuperare va fi de 3 ani.

Investiția B:

- lei -

Specificare	Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4	Anul 5	Anul 6
Venituri anuale	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Venituri cumulate	60.000	$60.000 + 60.000 = 120.000$	$60.000 + 120.000 = 180.000$	$60.000 + 180.000 = 240.000$		

În anul 4, veniturile cumulate, în valoare de 240.000 lei, ating cheltuielile inițiale, deci perioada de recuperare va fi de 4 ani.

Concluzie: Se va alege investiția cu perioada de recuperare cea mai scurtă, deci investiția A.

✓ Rata rentabilității economice

Aceasta reprezintă **raportul dintre profitul mediu anual adus de investiție și cheltuiala inițială** făcută pentru investiția respectivă.

$$t = \frac{\text{Profit mediu}}{\text{Capital investit}} \times 100$$

Exemplul 2

Cheltuielile inițiale ale investiției A se ridică la 200.000 lei, profiturile anuale fiind de 20.000 lei în anul 1, 40.000 lei în anul 2, 60.000 lei în anul 3, 70.000 lei în anul 4 și 100.000 lei în anul 5. Investiția B are cheltuieli inițiale de 150.000 lei, iar profiturile anuale sunt de 30.000 lei în anul 1, 40.000 lei în anul 2, 70.000 lei în anul 3, 100.000 lei în anul 4 și 110.000 lei în anul 5.

Pe baza comparării ratei rentabilității economice, ne propunem să decidem care dintre cele două investiții ar trebui aleasă.

- lei -

Investiția	Profit mediu (lei)	Rentabilitate economică
A	$(20.000 + 40.000 + 60.000 + 70.000 + 100.000)/5 \text{ ani} = 58.000$	$58.000/200.000 = 29\%$
B	$(30.000 + 40.000 + 70.000 + 100.000 + 110.000)/5 \text{ ani} = 70.000$	$70.000/150.000 = 47\%$

Concluzie: Se va alege investiția cu rata rentabilității economice cea mai mare, respectiv investiția B.

1.2. Metode de alegere cu actualizare

✓ Metoda valorii actuale nete (VAN)

VAN a unei investiții se definește conform relației de mai jos:

$$VAN = -\text{Cheltuiala inițială} + \text{Încasările nete din exploatare actualizate}$$

O investiție este considerată **rentabilă** atunci când **valoarea actuală netă este pozitivă ținând cont de rata de actualizare „i” dată**.

Rezultatele obținute depind de rata de actualizare reținută. Aceasta trebuie să fie unică pentru întreprindere și reprezintă **costul mediu al capitalului investit**, fiind necesar să remunereze factorul timp și factorul risc.

Dintre două investiții se va alege cea a cărei **valoarea actuală netă este cea mai mare**.

Exemplul 3

Cheltuielile inițiale ale investiției A se ridică la 300.000 lei, încasările anuale fiind de 100.000 lei timp de 6 ani. Investiția B are cheltuieli inițiale de 150.000 lei, iar profiturile anuale sunt de 30.000 lei în anul 1, 40.000 lei în anul 2, 70.000 lei în anul 3, 100.000 lei în anul 4, 110.000 lei în anul 5 și 120.000 lei în anul 6. Rata de actualizare este 10%.

Utilizând metoda valorii actuale nete, ne propunem să decidem care dintre cele două investiții ar trebui aleasă.

$$VAN_A = -300.000 \text{ lei} + 100.000 \text{ lei} \times (1,1)^{-1} + 100.000 \text{ lei} \times (1,1)^{-2} + 100.000 \text{ lei} \times (1,1)^{-3} + 100.000 \text{ lei} \times (1,1)^{-4} + 100.000 \text{ lei} \times (1,1)^{-5} + 100.000 \text{ lei} \times (1,1)^{-6} = 135.526 \text{ lei}$$

$$VAN_B = -150.000 \text{ lei} + 30.000 \text{ lei} \times (1,1)^{-1} + 40.000 \text{ lei} \times (1,1)^{-2} + 70.000 \text{ lei} \times (1,1)^{-3} + 100.000 \text{ lei} \times (1,1)^{-4} + 110.000 \text{ lei} \times (1,1)^{-5} + 120.000 \text{ lei} \times (1,1)^{-6} = 167.262 \text{ lei}$$

Concluzie: Se va alege investiția B, a cărei valoarea actuală netă este cea mai mare.

✓ Rata internă de rentabilitate (RIR)

Aceasta este o rată de actualizare pentru care **valoarea actuală netă este nulă, fiind reținută investiția care prezintă RIR cea mai ridicată**. Utilizarea RIR drept criteriu de alegere a investiției presupune ca excedentele de trezorerie ale investițiilor să fie plasate pe piețe financiare cu rată egală cu RIR.

Exemplul 4

Cheltuielile inițiale ale investiției A se ridică la 435.526 lei, încasările anuale fiind de 100.000 lei timp de 6 ani. Investiția B are cheltuieli inițiale de 225.907 lei, iar profiturile anuale sunt de 30.000 lei în anul 1, 40.000 lei în anul 2, 70.000 lei în anul 3, 100.000 lei în anul 4, 110.000 lei în anul 5 și 120.000 lei în anul 6.

Ne propunem să determinăm rata internă a rentabilității și, pe baza valorii acesteia, să decidem care dintre cele două investiții ar trebui aleasă.

$VAN_A = -435.526 \text{ lei} + 100.000 \text{ lei} \times (1+r)^{-1} + 100.000 \text{ lei} \times (1+r)^{-2} + 100.000 \text{ lei} \times (1+r)^{-3} + 100.000 \text{ lei} \times (1+r)^{-4} + 100.000 \text{ lei} \times (1+r)^{-5} + 100.000 \text{ lei} \times (1+r)^{-6} = 0 \text{ lei}$, de unde rezultă că $r = 10\%$

$VAN_B = -225.907 \text{ lei} + 30.000 \text{ lei} \times (1+r)^{-1} + 40.000 \text{ lei} \times (1+r)^{-2} + 70.000 \text{ lei} \times (1+r)^{-3} + 100.000 \text{ lei} \times (1+r)^{-4} + 110.000 \text{ lei} \times (1+r)^{-5} + 120.000 \text{ lei} \times (1+r)^{-6} = 0 \text{ lei}$, de unde rezultă că $r = 20\%$

Concluzie: Se va alege investiția B, aceasta având RIR cea mai mare, adică 20%.

2. Metode de alegere într-un viitor incert

În acest context, viitorul nu este cunoscut, întreprinderea fiind capabilă să-și imagineze ansamblul rezultatelor posibile în funcție de situațiile pe care le poate controla și să repartizeze pentru fiecare rezultat o probabilitate de apariție.

2.1. Speranța matematică

O **variabilă aleatorie** se definește ca o variabilă susceptibilă de a lua diferite valori în baza unei legi de probabilitate dată. Speranța matematică a acestei variabile este media ponderată a probabilităților de apariție.

$$\text{Speranța variabilei } x = E(x) = \sum x \cdot p(x) \text{ sau } \sum x_i p_i$$

Exemplul 5

În funcție de reacția față de cerere a unui produs, o întreprindere poate obține un profit de 500.000 lei dacă cererea este mare, probabilitatea fiind de 30%, 250.000 lei dacă cererea este medie, probabilitatea fiind de 80%, și 100.000 lei dacă cererea este mică, probabilitatea fiind de 10%.

Ne propunem să determinăm profitul mediu ce poate fi obținut de întreprindere.

x (lei)	p(x)	x · p(x) (lei)
500.000	0,3	150.000
250.000	0,8	200.000
100.000	0,1	10.000
Total		360.000

Concluzie: Câștigul total așteptat pentru această variabilă aleatorie este de 360.000 lei, prin urmare, întreprinderea poate spera la un profit mediu de 360.000 lei.

2.2. Arborele de decizie simplu sau probabilistic

Arborele de decizie simplu sau probabilistic constituie o reprezentare cifrică ce permite observarea tuturor alternativelor posibile pe care le poate avea o decizie, cu scopul comparării lor în funcție de factorul timp.

✓ Arborele de decizie simplu

Exemplul 6

O întreprindere dorește să afle dacă își poate lansa produsul pe o piață nouă. În cazul în care îl lansează, în primul an cererea poate fi:

- redusă, caz în care rezultatul este $R_{11} = 30$ lei;
- medie, caz în care rezultatul este $R_{12} = 90$ lei; și
- mare, caz în care rezultatul este $R_{13} = 120$ lei.

În cel de-al doilea an, întreprinderea poate încerca să orienteze piața printr-o politică de preț dacă cererea este mică sau medie și printr-o investiție suplimentară dacă cererea este mare. Politica de preț antrenează un cost de 15 lei, iar investiția, unul de 60 lei.

Decizia aferentă celui de-al doilea an conduce la rezultate diferite în funcție de cele trei situații ale cererii:

- lei -

Cerere mică	Cu politică de preț $R_{21} = 60$; Fără schimbarea prețului $R_{22} = 30$
Cerere medie	Cu politică de preț $R_{23} = 90$; Fără schimbarea prețului $R_{24} = 60$
Cerere mare	Cu investiție $R_{25} = 100$; Fără investiție $R_{26} = 90$

Dacă întreprinderea nu își lansează produsul pe o piață nouă, ea își va menține profitul de 30 lei pe actuala piață în fiecare an ($R_{10} = 30$ lei și $R_{20} = 30$ lei).

Lansarea produsului antrenează un cost suplimentar de 120 lei.

Ne propunem să elaborăm arborele de decizie simplu.

Arborele de decizie simplu este următorul:

- lei -

		Primul an		Al doilea an		Profit total 2 ani
Același produs, aceeași piață						
Nod de decizie	Lansare -120		$R_{10} = 30$		$R_{20} = 30$	$R = +60$
				Cu politică de preț -15	$R_{21} = +60$	$A = -45$
		Cerere mică	$R_{11} = +30$	Fără politică de preț	$R_{22} = +30$	$B = -60$
				Cu politică de preț -15	$R_{23} = +90$	$C = +45$
		Cerere medie	$R_{12} = +90$	Fără politică de preț	$R_{24} = 60$	$D = +30$
				Cu investiție -60	$R_{25} = 100$	$E = +40$
		Cerere mare	$R_{13} = +120$	Fără investiție	$R_{26} = 90$	$F = +90$

Calculul rezultatelor:

$$A = -120 \text{ lei} + 30 \text{ lei} - 15 \text{ lei} + 60 \text{ lei} = -45 \text{ lei}$$

$$B = -120 \text{ lei} + 30 \text{ lei} + 30 \text{ lei} = -60 \text{ lei}$$

$$C = -120 \text{ lei} + 90 \text{ lei} - 15 \text{ lei} + 90 \text{ lei} = +45 \text{ lei}$$

$$D = -120 \text{ lei} + 90 \text{ lei} + 60 \text{ lei} = +30 \text{ lei}$$

$$E = -120 \text{ lei} + 120 \text{ lei} - 60 \text{ lei} + 100 \text{ lei} = +40 \text{ lei}$$

$$F = -120 \text{ lei} + 120 \text{ lei} + 90 \text{ lei} = +90 \text{ lei}$$

Numai într-un singur caz rezultatul (de +90 lei) (cerere mare fără investiție) este superior situației actuale, în care rezultatul este de 60 lei (menținerea produsului pe aceeași piață).

✓ Arborele de decizie probabilistic

Acesta constă în asocierea unei probabilități de apariție fiecărui braț al arborelui în vederea calculării speranței matematice.

Exemplul 7

O întreprindere dorește să afle dacă își poate lansa produsul pe o piață nouă. În cazul în care îl lansează, în primul an cererea poate fi: mică, probabilitate 20%, rezultat $R_{11} = 30$ lei; medie, probabilitate 70%, rezultat $R_{12} = 90$ lei; mare, probabilitate 10%, rezultat $R_{13} = 120$ lei.

În cel de-al doilea an, întreprinderea poate încerca să orienteze piața printr-o politică de preț dacă cererea este mică sau medie și printr-o investiție suplimentară dacă cererea este mare. Politica de preț antrenează un cost de 15 lei, iar investiția, unul de 60 lei.

Decizia aferentă celui de-al doilea an conduce la rezultate diferite în funcție de cele trei situații ale cererii:

- lei -

Cerere mică	Cu politică de preț R_{21} , 70% = 60; Fără schimbarea prețului R_{22} , 30% = 30
Cerere medie	Cu politică de preț R_{23} , 80% = 90; Fără schimbarea prețului R_{24} , 20% = 60
Cerere mare	Cu investiție R_{25} , 50% = 100; Fără investiție R_{26} , 50% = 90

Dacă întreprinderea nu își lansează produsul pe o piață nouă, ea își va menține profitul de 30 lei pe actuala piață în fiecare an ($R_{10} = 30$ lei și $R_{20} = 30$ lei).

Lansarea produsului antrenează un cost suplimentar de 120 lei.

Ne propunem să elaborăm arborele de decizie probabilistic.

Arborele de decizie probabilistic se prezintă astfel:

Primul an		Al doilea an		Profit total 2 ani
Același produs, aceeași piață		$R_{10} = 30$ lei	$R_{20} = 30$ lei	$R = 60$ lei
		Cerere mică 0,2	Cu politică de preț -15 lei 0,7	
			Fără politică de preț 0,3	
		$R_{11} = +30$ lei	$R_{21} = +60$ lei	A
			$R_{22} = +30$ lei	

Nod de decizie	Lansare -120 lei	Cerere medie 0,7	$R_{12} = +90 \text{ lei}$	Cu politică de preț -15 lei 0,8	$R_{23} = +90 \text{ lei}$	B
				Fără politică de preț 0,2	$R_{24} = 60 \text{ lei}$	
		Cerere mare 0,1	$R_{13} = +120 \text{ lei}$	Cu investiție -60 lei 0,5	$R_{25} = 100 \text{ lei}$	C
				Fără investiție 0,5	$R_{26} = 90 \text{ lei}$	

Calculul rezultatelor pentru primul an:

$$(0,2 \times 30 \text{ lei}) + (0,7 \times 90 \text{ lei}) + (0,1 \times 120 \text{ lei}) - 120 \text{ lei} = -39 \text{ lei}$$

Calculul rezultatelor pentru cel de-al doilea an:

$$A = 0,7 \times (60 \text{ lei} - 15 \text{ lei}) + 0,3 \times 30 \text{ lei} = 40,5 \text{ lei}$$

$$B = 0,8 \times (90 \text{ lei} - 15 \text{ lei}) + 0,2 \times 60 \text{ lei} = 72 \text{ lei}$$

$$C = 0,5 \times (100 \text{ lei} - 60 \text{ lei}) + 0,5 \times 90 \text{ lei} = 65 \text{ lei}$$

Speranța matematică a brațului „lansare” = $-39 \text{ lei} + 40,5 \text{ lei} + 72 \text{ lei} + 65 \text{ lei} = 138,5 \text{ lei}$

Concluzie: Întreprinderea își poate lansa produsul pe o nouă piață, deoarece rezultatele brațului „lansare” sunt superioare brațului „același produs pe aceeași piață”, de 60 lei.

2.3. Speranța matematică și riscul de dispersie

Pentru a îmbunătăți criteriul speranței matematice se poate calcula variația variabilei aleatorii, indicând dispersia distribuției variabilei, ceea ce permite analiza riscului pe care aceasta îl conține. Relația de calcul este de forma:

$$V(x) = \sum x^2 \cdot P(x) - [\sum (x \cdot P(x))]^2$$

Exemplul 8

Se cunosc următoarele informații pentru deciziile x și y:

x (lei)	P(x)	x · P(x) (lei)	x ² (lei)	x ² · P(x) (lei)
300	0,3	90	90.000	27.000
200	0,6	120	40.000	24.000
100	0,1	10	10.000	1.000
Total		220		52.000

y (lei)	P(y)	y · P(y) (lei)	y ² (lei)	y ² · P(y) (lei)
400	0,06	24	160.000	9.600
220	0,55	121	48.400	26.620
192	0,39	75	36.864	14.377
Total		220		50.597

Ne propunem să comparăm cele două decizii utilizând speranța matematică și riscul de dispersie.

$$V(x) = 52.000 \text{ lei} - (220 \text{ lei})^2 = 3.600 \text{ lei}$$

$$\text{Ecart} = \sqrt{3.600 \text{ lei}} = 60 \text{ lei}$$

Ținând cont de rezultatele posibile și de probabilitatea lor de apariție, variabila x are o speranță de profit de 220 lei, cu un risc de oscilație în raport cu această medie de 60 lei.

$$V(y) = 50.597 \text{ lei} - (220 \text{ lei})^2 = 2.197 \text{ lei}$$

$$\text{Ecart} = \sqrt{2.197 \text{ lei}} = 47 \text{ lei}$$

Ținând cont de rezultatele posibile și de probabilitatea lor de apariție, variabila y are o speranță de profit de 220 lei, cu un risc de oscilație în raport cu această medie de 47 lei.

Concluzie: Deși cele două decizii au aceeași speranță matematică, dispersia lui x este mai mare, fapt ce înseamnă că este mai riscantă. Prin urmare, se va prefera cea de-a doua variantă.

3. Metode de alegere într-un viitor nedeterminat

În această situație, cadrul de decizie nu mai este cunoscut în totalitate, viitorul comportând anumite riscuri. Decidentul este capabil să anunțe diverse situații posibile, dar nu poate cunoaște probabilitatea apariției lor. Plecând de la rezultatele diferitelor acțiuni în mai multe contexte posibile, decidentul utilizează diverse criterii obiective de alegere în funcție de gradul de optimism și de acceptare a riscului.

Exemplul 9

Se cunosc următoarele informații referitoare la 3 acțiuni care conduc la 3 rezultate diferite (profituri) în funcție de tipul de mediu care poate să apară:

Mediu Acțiune	I	II	III
A	15	18	12
B	17	9	3
C	16	19	11

Ne propunem să decidem care acțiune ar trebui aleasă, în condițiile în care se aplică:

- a) criteriul optimist (maximax);
- b) criteriul pesimist al lui Wald (maximin);
- c) criteriul lui Laplace;
- d) criteriul lui Hurwicz;
- e) criteriul lui Savage (minimax) sau matricea regretelor.

a) Criteriul optimist (maximax):

Se alege rezultatul cel mai mare pentru fiecare acțiune (pe linie) și acțiunea având cel mai mare profit. Pentru A este 18, pentru B este 17, iar pentru C este 19.

Concluzie: Se va alege acțiunea C.

b) Criteriul pesimist al lui Wald (maximin):

Se alege rezultatul cel mai mic pentru fiecare acțiune și acțiunea având cel mai mare profit.

Pentru A este 12, pentru B este 3, iar pentru C este 11.

Concluzie: Se va alege acțiunea A.

c) Criteriul lui Laplace:

Se calculează media aritmetică a rezultatelor fiecărei acțiuni și se alege acțiunea cu cea mai mare medie.

$$A = \frac{15 + 18 + 12}{3} = 15$$

$$B = \frac{17 + 9 + 3}{3} = 9,7$$

$$C = \frac{16 + 19 + 11}{3} = 15,3$$

Concluzie: Se va alege acțiunea C.

d) Criteriul lui Hurwicz:

Pentru fiecare acțiune se determină valoarea $V = c \times M + (1 - c) \times m$,

în care:

c – coeficient de optimism cuprins între 0 și 1, ales de decident;

M – rezultatul maxim al acțiunii;

m – rezultatul minim al acțiunii.

Se va alege acțiunea cu cea mai mare valoare V.

Pentru coeficientul $c = 0,8$ avem:

- Pentru A: $V = 0,8 \times 18 + 0,2 \times 12 = 16,8$
- Pentru B: $V = 0,8 \times 17 + 0,2 \times 3 = 14,2$
- Pentru C: $V = 0,8 \times 19 + 0,2 \times 11 = 17,4$

Concluzie: Se va alege acțiunea C.

e) Criteriul lui Savage (minimax) sau matricea regretelor:

Se determină o matrice a regretelor, constând în lipsa câștigului potențial pentru fiecare decizie în măsura în care cea mai bună situație se produce fără un viitor ales.

Pentru aceasta se alege mai întâi decizia cu cel mai mare rezultat, respectiv, în cazul nostru, pentru I rezultatul maxim este 17, pentru II – 19, iar pentru III – 12.

Apoi se întocmește matricea regretelor, calculând pentru fiecare decizie diferența dintre maximul posibil stabilit anterior și rezultatul fiecărei decizii.

Matricea regretelor se prezintă astfel:

Acțiune \ Mediu	I	II	III
A	$17 - 15 = 2$	$19 - 18 = 1$	$12 - 12 = 0$
B	$17 - 17 = 0$	$19 - 9 = 10$	$12 - 3 = 9$
C	$17 - 16 = 1$	$19 - 19 = 0$	$12 - 11 = 1$

Urmează ca pentru fiecare decizie să se stabilească regretul cel mai mare, respectiv: regretul cel mai mare pentru A este 2, pentru B – 10, iar pentru C – 1.

Concluzie: În final se alege decizia cu regretul cel mai mic, adică acțiunea C.

Așadar, în funcție de criteriile alese, rezultatele sunt diferite, deoarece iau în calcul un grad de optimism mai mare sau mai mic corespunzător subiectivității fiecărui decident. Criteriile nu conduc la soluție ca atare, ci la o soluție posibilă într-un context precis.

➔ Bugetarea investițiilor

În general, investiția se înscrie într-o perspectivă pe termen mediu sau lung, bugetul fiind o simulare a activității întreprinderii pentru anul viitor.

Previziunea investițiilor se efectuează în cadrul unui plan previzional de cinci, șapte sau zece ani, în funcție de capacitatea de planificare a întreprinderii înscrisă într-o cercetare a echilibrului financiar pe termen lung și exprimată prin planul de finanțare.

Bugetul anual al investițiilor reține numai consecințele financiare ale planului de finanțare pentru anul bugetat.

Modelul unui asemenea plan este redat mai jos.

Plan de finanțare	Anul N-1	Anul N	Anul N+1	Anul N+2	Anul N+3
Resurse					
-					
-					
-					
-					
Utilizări					
-					
-					
-					
-					
- Investiția A					
- Investiția B					
-					
Activități de reînnoire					

Planul de finanțare reprezintă o situație financiară previzională a utilizărilor și resurselor întreprinderii pe termen mediu sau lung. Totodată, este un instrument de gestiune previzional care traduce strategia întreprinderii și cuantifică proiectele sale de dezvoltare și finanțarea lor.

În general nu există un model prestabilit, rubricile propuse fiind pentru **utilizări**: dividende de plătit, achiziții de imobilizări, rambursarea datoriilor financiare și creșterea nevoii de fond de rulment, iar pentru **resurse**: capacitatea de autofinanțare, cesiunea imobilizărilor, creșterile de capital, subvențiile pentru investiții primite, majorarea datoriilor financiare și diminuarea necesarului de fond de rulment.

Construirea acestui plan anual se realizează în **două etape**, respectiv:

- **Planul provizoriu.** Plecând de la trezoreria inițială, se construiește o parte a planului în funcție de previziunile activităților și de proiectele de investiții. Fluxurile de trezorerie la sfârșitul anului pot fi dezechilibrate în acest caz.

- **Planul definitiv.** Constă în căutarea resurselor suplimentare necesare finanțării utilizărilor, resurse care modifică utilizările anilor următori și deci planul. Din aproape în aproape se ajustează utilizările și resursele fiecărui an înainte de a asigura echilibrul financiar pe termen lung al întreprinderii.

Bugetul de investiții reia informațiile planului de investiții, pe care le detaliază, fiind organizat în **trei timpuri**:

- **datele de angajamente:** plecând de la acestea, nu se poate reveni asupra deciziilor de investiții fără o plată;

- **datele de plăți:** reprezintă diferitele momente în care se reglează activitățile angajate. La acest moment se analizează coerența dintre momentele facturării și cele ale bugetării;

- **datele de recepție:** condiționează demarajul activității de producție și deci rentabilitatea proiectelor avute în vedere.

Bibliografie

1. Capron, M. (1994), *Contabilitatea în perspectivă*, Editura Humanitas, București.
2. Caraiani, C., Dumitrana, M. (coordonatori) (2009), *Contabilitate de gestiune & Control de gestiune: aplicații și studii de caz*, Editura InfoMega, București.
3. Charreaux, G. (1991), *Gestion financière*, 3e édition, Litec, Paris.
4. Colasse, B. (1993), *Gestion financière de l'entreprise*, 3e édition, Economica, Paris.
5. Colasse, B. (1995), *Contabilitate generală*, ediția a IV-a, traducere, Editura Moldova, Iași.
6. Dumitru, C.-G., Ioanăș, C. (2005), *Contabilitatea de gestiune și evaluarea performanțelor*, Editura Universitară, București.
7. Epstein, M.J., Westbrook, R.A. (2001), *Linking Actions to Profits in Strategic Decision Making*, MIT Sloan Management Review, vol. 42, nr. 3, pp. 39-49.
8. Hilton, R.W., Platt, D.E. (2014), *Managerial Accounting. Creating Value in a Dynamic Business Environment*, 13th Edition, McGraw Hill Education, New York.
9. Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Hornsby, J.S. (2001), *Improving Firm Performance Through Entrepreneurial Actions: Acordia's Corporate Entrepreneurship Strategy*, Academy of Management Executive, vol. 15, nr. 4, pp. 60-71, <https://doi.org/10.5465/AME.2001.5897658>.
10. Lewis, J. (1999), *The EFQM Excellence Model*, Woodward Lewis, London.
11. Lynch, R.L., Cross, K.F. (1992), *Measure Up: The Essential Guide to Measuring Business Performance*, Mandarin, London.
12. Ristea, M., Dumitru, C.-G. (2006), *Contabilitatea afacerilor*, Editura Tribuna Economică, București.
13. Savin, M. (2014), *Aprecieri privind posibilitatea de măsurare a performanței entității economice în concordanță cu sistemul de guvernare corporativă*, Managementul Intercultural, vol. 16, nr. 1.

☞ Acest articol este preluat din lucrarea *Managementul performanței*, ediția a III-a, autori Corina-Graziella Bâtcă-Dumitru, Daniela-Nicoleta Sahlian și Cleopatra Șendroi, apărută la Editura CECCAR în anul 2023.