



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TARGOVISTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE
ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL CONTABILITATE



TEZĂ DE DOCTORAT

– REZUMAT –

UTILIZAREA CONTABILITĂȚII DE GESTIUNE ȘI A CONTROLULUI
DE GESTIUNE PENTRU OPTIMIZAREA COSTURILOR ȘI
CREȘTEREA PERFORMANȚEI ENTITĂȚILOR ECONOMICE

LEVERAGING MANAGEMENT ACCOUNTING AND MANAGEMENT
CONTROL FOR COST OPTIMIZATION AND PERFORMANCE
ENHANCEMENT IN ECONOMIC ENTITIES

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT.
Prof. univ. dr. habil. FLORIN RADU

DOCTORAND,
STANCU ISABELA (LIȚĂ)

TÂRGOVIȘTE
2026

Cuprinsul rezumatului tezei de doctorat

1. Importanța și actualitatea temei de cercetare	7
2. Contextul general și problematica cercetării	9
3. Cadrul epistemologic al cercetării	10
4. Poziționarea epistemologică a cercetării	11
5. Obiectivul general și obiectivele specifice ale cercetării	12
6. Ipotezele cercetării	13
7. Rolul ipotezelor în fundamentarea demersului empiric	15
8. Metodologia de cercetare	16
9. Prezentarea sintetică a capitolelor tezei de doctorat	18
10. Concluzii finale și propuneri	23
11. Limitele cercetării	31
12. Direcții viitoare de cercetare	32
13. Bibliografie	33
14. Curriculum vitae	44
15. Articole publicate	49
16. Participări la conferințe internaționale	51
17. Efectuarea de mobilități	54

Cuprinsul tezei de doctorat

INTRODUCERE

CAPITOLUL 1. GENEZA ȘI EVOLUȚIA CONTROLULUI DE GESTIUNE ȘI A PERFORMANȚEI

- 1.1. Abordarea teoretico-evolutivă a controlului de gestiune
 - 1.1.1. Originea și evoluția controlului de gestiune prin prisma contabilității
 - 1.1.2. Studiul caracteristicilor definitorii ale controlului de gestiune
- 1.2. Fundamente teoretice privind controlul de gestiune
 - 1.2.1. Definirea controlului de gestiune
 - 1.2.1. Principiile controlului de gestiune
- 1.3. Teorii privind controlul de gestiune
 - 1.3.1. Teorii tradiționale ale controlului de gestiune
 - 1.3.2. Teorii moderne ale controlului de gestiune
- 1.4. Cadrul teoretic al performanței entității
 - 1.4.1. Caracteristici definitorii ale performanței
 - 1.4.2. Evaluarea performanței - etapă esențială a controlului de gestiune
- 1.5. Sistemul controlului de gestiune: între contabilitate și strategii manageriale

CAPITOLUL 2. REALIZAREA CONTROLULUI OPERAȚIONAL PRIN METODELE CONTABILITĂȚII DE GESTIUNE. IMPLICAȚII ASUPRA DECIZIILOR MANAGERIALE

- 2.1. Metoda standard-cost
 - 2.1.1. Esența metodei standard-cost
 - 2.1.2. Exemplu de calcul și interpretare a abaterilor prin simulare
 - 2.1.3. Alternative de modernizare ale metodei standard-cost
- 2.2. Metoda managementului costurilor pe bază de activități
 - 2.2.1. Premisele apariției metodei ABC
 - 2.2.2. Modelul CAM-ABM
- 2.3. Raționamentul managerial în luarea deciziilor fundamentate pe costuri

CAPITOLUL 3. EVALUAREA PERFORMANȚEI ENTITĂȚII – ETAPĂ FINALĂ A CONTROLULUI DE GESTIUNE

- 3.1. Controlul de gestiune și performanța entității
- 3.2. Indicatorii de evaluare a performanței financiare
- 3.3. Indicatori de evaluare a profitabilității
- 3.4. Indicatori de evaluare a eficienței economico-financiare
- 3.5. Indicatori de evaluare a lichidității și a gradului de îndatorare
- 3.6. Indicatori de evaluare a activității subdiviziunilor și a proiectelor

CAPITOLUL 4. CERCETARE EMPIRICĂ PRIVIND UTILIZAREA CONTABILITĂȚII DE GESTIUNE ȘI A CONTROLULUI DE GESTIUNE PENTRU OPTIMIZAREA COSTURILOR ȘI CREȘTEREA PERFORMANȚEI ENTITĂȚILOR ECONOMICE

- 4.1. Contextul general și problematica cercetării
- 4.2. Cadrul epistemologic al cercetării

- 4.3. Poziționarea epistemologică a cercetării
- 4.4. Obiectivul general și obiectivele specifice ale cercetării
- 4.5. Ipotezele cercetării
- 4.6. Rolul ipotezelor în fundamentarea demersului empiric
- 4.7. Variabilele cercetării și logica operaționalizării
- 4.8. Analiza profilului socio-profesional al respondenților
- 4.9. Analiza răspunsurilor chestionarului
- 4.10. Statistici descriptive pentru variabilele compozite
- 4.11. Analiza corelațiilor dintre variabilele cercetării
- 4.12. Analiza de regresie liniară
- 4.13. Validarea ipotezelor de cercetare

CAPITOLUL 5. MODEL INTEGRAT DE CONTROL DE GESTIUNE PENTRU OPTIMIZAREA COSTURILOR ȘI CREȘTEREA PERFORMANȚEI ENTITĂȚILOR ECONOMICE

- 5.1. Fundamentarea necesității elaborării unui model integrat de control de gestiune
 - 5.2.1. Principiul relevanței informației contabile de gestiune
 - 5.2.2. Principiul corelării costurilor cu obiectivele strategice și operaționale ale entității
 - 5.2.3. Principiul responsabilizării manageriale în gestiunea costurilor
 - 5.2.4. Principiul bugetării orientate spre control, eficiență și performanță
 - 5.2.5. Principiul monitorizării continue a abaterilor
 - 5.2.6. Principiul utilizării integrate a indicatorilor financiari și nefinanciari
 - 5.2.7. Principiul adaptării modelului la specificul entității economice
 - 5.2.8. Principiul valorificării informației contabile în procesul decizional
 - 5.2.9. Principiul optimizării costurilor fără afectarea calității și capacității operaționale
 - 5.2.10. Principiul raportării manageriale periodice și al transparenței interne
 - 5.2.11. Principiul digitalizării și al trasabilității informațiilor de gestiune
 - 5.2.12. Principiul îmbunătățirii continue a performanței prin control de gestiune
- 5.3. Structura modelului integrat: componente, fluxuri informaționale și responsabilități
 - 5.3.1. Componentele principale ale modelului integrat
 - 5.3.2. Componenta informațional-contabilă a modelului
 - 5.3.3. Componenta bugetară și rolul acesteia în structura modelului
 - 5.3.4. Componenta de monitorizare și analiză a abaterilor
 - 5.3.5. Componenta decizională și responsabilizarea managerială
 - 5.3.6. Componenta de evaluare a performanței
 - 5.3.7. Circuitul operațional al modelului integrat
 - 5.3.8. Condiții de funcționare a structurii modelului integrat
- 5.4. Etapele implementării modelului integrat în cadrul entităților economice
 - 5.4.1. Diagnosticarea sistemului existent de contabilitate de gestiune și control de gestiune
 - 5.4.2. Delimitarea centrelor de responsabilitate, a centrelor de cost și a fluxurilor informaționale
 - 5.4.3. Stabilirea obiectivelor de cost, a bugetelor și a indicatorilor de performanță

- 5.4.4. Proiectarea raportării manageriale și a circuitului informațional
- 5.4.5. Monitorizarea execuției, analiza abaterilor și adoptarea deciziilor corective
- 5.4.6. Calendarul implementării și adaptarea modelului la maturitatea entității
- 5.5. Instrumente de control de gestiune utilizate pentru optimizarea costurilor
 - 5.5.1. Bugetarea și controlul bugetar ca instrument central al gestiunii costurilor
 - 5.5.2. Calculația costurilor și metoda standard-cost
 - 5.5.3. Analiza abaterilor ca instrument de diagnostic și corecție
 - 5.5.4. Metoda ABC/ABM și analiza activităților generatoare de costuri
 - 5.5.5. Analiza cost-volum-profit și deciziile privind pragul de rentabilitate
 - 5.5.6. Tabloul de bord, indicatorii de performanță și raportarea managerială
 - 5.5.7. Digitalizarea instrumentelor de control de gestiune
- 5.6. Rolul profesionistului contabil în aplicarea modelului integrat
 - 5.6.1. Poziționarea profesionistului contabil în arhitectura modelului integrat
 - 5.6.2. Funcțiile profesionistului contabil în aplicarea etapelor modelului
 - 5.6.3. Competențele necesare profesionistului contabil în modelul integrat
 - 5.6.4. Rolul profesionistului contabil în utilizarea instrumentelor de control de gestiune
 - 5.6.5. Relația dintre profesionistul contabil, management și centrele de responsabilitate
 - 5.6.6. Contribuția profesionistului contabil la optimizarea costurilor și creșterea performanței
 - 5.6.7. Limite și condiții de eficiență ale rolului profesionistului contabil
- 5.7. Indicatori propuși pentru evaluarea eficienței modelului integrat
 - 5.7.1. Rolul indicatorilor în evaluarea eficienței modelului integrat
 - 5.7.2. Indicatori privind costurile și abaterile de cost
 - 5.7.3. Indicatori privind eficiența utilizării resurselor
 - 5.7.5. Indicatori manageriali și operaționali pentru controlul deciziei
 - 5.7.6. Tabloul de bord ca instrument de integrare a indicatorilor
 - 5.7.7. Praguri de interpretare și reguli de utilizare a indicatorilor
 - 5.7.8. Rolul profesionistului contabil în calculul și interpretarea indicatorilor
 - 5.7.9. Contribuția sistemului de indicatori la optimizarea costurilor și creșterea performanței
- 5.8. Ghid de bune practici pentru utilizarea controlului de gestiune în optimizarea costurilor
 - 5.8.1. Bune practici privind organizarea informațiilor de gestiune
 - 5.8.2. Bune practici privind bugetarea și responsabilizarea costurilor
 - 5.8.3. Bune practici privind monitorizarea costurilor și analiza abaterilor
 - 5.8.4. Bune practici privind raportarea managerială
 - 5.8.5. Bune practici privind utilizarea indicatorilor de performanță
 - 5.8.6. Bune practici privind implicarea profesionistului contabil
 - 5.8.7. Bune practici privind digitalizarea și trasabilitatea informației de gestiune
 - 5.8.8. Limite ale aplicării ghidului și condiții de eficiență
- 5.9. Limite, condiții de aplicare și riscuri ale modelului propus
 - 5.9.1. Continuitatea logică în arhitectura modelului integrat
 - 5.9.2. Limitele conceptuale și aplicative ale modelului propus

- 5.9.3. Condițiile informaționale necesare aplicării modelului
- 5.9.4. Condițiile organizaționale și manageriale de aplicare
- 5.9.5. Riscuri informaționale și contabile
- 5.9.6. Riscuri organizaționale, manageriale și comportamentale
- 5.9.7. Condiții tehnologice și riscuri asociate digitalizării
- 5.9.8. Adaptarea modelului în funcție de dimensiunea și specificul entității
- 5.9.9. Mecanisme de control al riscurilor și menținerea funcționalității modelului
- 5.9.10. Riscul aplicării formale a modelului

CONCLUZII FINALE ȘI PROPUNERI

LIMITELE CERCETĂRII

DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

BIBLIOGRAFIE

ANEXA – CHESTIONAR

Cuvinte cheie: contabilitate de gestiune, control de gestiune, optimizarea costurilor, performanța entităților economice, analiza costurilor, bugetare, analiza abaterilor, raportare managerială, decizie managerială, model integrat de control de gestiune.

Importanța și actualitatea temei

În economia contemporană, entitățile economice funcționează într-un mediu caracterizat prin presiune concurențială accentuată, volatilitate a costurilor, schimbări tehnologice rapide, modificări ale comportamentului consumatorilor și exigențe tot mai ridicate privind transparența, eficiența și performanța. În aceste condiții, managementul nu mai poate fundamenta deciziile exclusiv pe informațiile contabile destinate raportării financiare externe. Situațiile financiare rămân indispensabile pentru prezentarea poziției și performanței financiare, însă ele nu oferă întotdeauna nivelul de detaliu necesar pentru înțelegerea proceselor interne, pentru identificarea cauzelor costurilor și pentru anticiparea efectelor deciziilor manageriale. De aceea, contabilitatea de gestiune și controlul de gestiune devin instrumente esențiale în pilotarea entităților economice orientate spre eficiență și performanță.

Tema prezentei lucrări de doctorat este actuală deoarece optimizarea costurilor reprezintă o preocupare constantă a entităților economice, indiferent de domeniul de activitate, dimensiune sau structură organizatorică. Creșterea costurilor cu materiile prime, energia, forța de muncă, lanțul de distribuție, tehnologia și constrângerile administrative, obligă managementul să caute soluții de control și raționalizare. Totuși, optimizarea costurilor nu trebuie confundată cu reducerea automată sau arbitrară a cheltuielilor. O asemenea abordare poate afecta calitatea, productivitatea, capacitatea de inovare și poziția competitivă a entității. Optimizarea presupune, dimpotrivă, identificarea costurilor relevante, eliminarea consumurilor nejustificate, corelarea resurselor cu obiectivele și utilizarea informațiilor contabile în procesul decizional.

Contabilitatea de gestiune oferă baza informațională necesară cunoașterii costurilor. Prin intermediul ei se pot determina costurile pe produse, servicii, activități, procese, centre de responsabilitate sau proiecte. Totodată, contabilitatea de gestiune permite analiza costurilor directe și indirecte, fixe și variabile, controlabile și necontrolabile, relevante și irelevante care stau la bază luării deciziilor finale. Această capacitate de delimitare, calcul și interpretare transformă contabilitatea de gestiune într-un instrument de diagnostic intern, fără de care, managementul riscă să adopte decizii bazate pe percepții generale, pe date incomplete sau pe indicatori agregați care nu reflectă suficient realitatea economică internă.

Controlul de gestiune completează contabilitatea de gestiune prin faptul că transformă informația contabilă internă într-un mecanism de planificare, monitorizare, analiză și corecție.

Dacă contabilitatea de gestiune răspunde la întrebarea “cât costă?” și “unde se consumă resursele?”, controlul de gestiune răspunde la întrebarea “de ce apar abaterile?”, “cine răspunde pentru ele?”, “ce măsuri trebuie adoptate?” și “cum poate fi îmbunătățită performanța?”. În acest sens, controlul de gestiune are un rol integrator, deoarece leagă costurile de obiective, bugetele de responsabilități și indicatorii de performanță de deciziile manageriale.

Lucrarea de doctorat intitulată „*Utilizarea contabilității de gestiune și a controlului de gestiune pentru optimizarea costurilor și creșterea performanței entităților economice*” se înscrie în această problemă prin analiza relației dintre contabilitatea de gestiune, controlul de gestiune, optimizarea costurilor și creșterea performanței entităților economice. Demersul științific pornește de la fundamentarea conceptuală și istorică a controlului de gestiune, continuă cu analiza metodelor contabilității de gestiune utilizate în controlul operațional, examinează evaluarea performanței ca etapă finală a controlului, include o cercetare empirică bazată pe chestionar aplicat profesioniștilor contabili și se finalizează prin propunerea unui model integrat de control de gestiune. Astfel, cercetarea are atât o dimensiune teoretică, cât și una aplicativă.

Importanța temei este susținută și de faptul că profesioniștii contabili își extind rolul în cadrul entităților economice. Ei nu mai sunt doar executanți ai înregistrărilor contabile sau responsabili cu raportarea financiară și fiscală, ci devin participanți la fundamentarea deciziilor manageriale. Prin elaborarea bugetelor, calculul costurilor, analiza abaterilor, interpretarea indicatorilor și construirea rapoartelor manageriale, profesionistul contabil contribuie la managementul performanței. În această perspectivă, teza pune accent pe transformarea informației contabile dintr-un rezultat al evidenței într-un suport activ pentru decizie, control și performanță.

Alegerea temei este determinată de necesitatea de a evidenția rolul contabilității de gestiune și al controlului de gestiune într-o manieră integrată. În practica entităților economice, aceste două componente sunt uneori tratate separat. Contabilitatea de gestiune este asociată cu determinarea costurilor, iar controlul de gestiune este asociat cu bugetarea, raportarea internă și analiza abaterilor. Totuși, eficiența managerială apare doar atunci când cele două sisteme funcționează împreună. Informația privind costurile trebuie corelată cu bugetele, cu indicatorii, cu responsabilitățile și cu obiectivele de performanță.

Contextul general și problematica cercetării

Contextul general al cercetării este determinat de transformările profunde care afectează modul de conducere a entităților economice. Creșterea complexității proceselor economice, instabilitatea prețurilor, concurența, digitalizarea și presiunea asupra eficienței impun dezvoltarea unor sisteme interne de informare și control capabile să susțină decizia managerială. În acest cadru, contabilitatea de gestiune și controlul de gestiune devin instrumente indispensabile pentru cunoașterea costurilor și pentru orientarea performanței.

Într-o abordare tradițională, contabilitatea este asociată preponderent cu raportarea financiară, conformitatea fiscală și furnizarea informațiilor pentru utilizatori externi. O astfel de abordare, deși necesară, nu răspunde complet nevoilor managementului intern. Conducerea entității are nevoie de informații operative, relevante și adaptate structurii activității, iar acestea sunt furnizate în principal prin contabilitatea de gestiune.

Scopul cercetării este de a demonstra că utilizarea contabilității de gestiune și a controlului de gestiune contribuie la optimizarea costurilor și la creșterea performanței entităților economice, în măsura în care informația contabilă internă este integrată într-un sistem coerent de bugetare, monitorizare, analiză a abaterilor, raportare managerială și evaluare a performanței. Cercetarea urmărește să depășească o abordare fragmentară a instrumentelor de gestiune și să evidențieze caracterul lor complementar.

Problematica cercetării pornește de la faptul că, în numeroase entități economice, informațiile privind costurile sunt colectate și prelucrate, dar nu sunt întotdeauna valorificate sistematic în bugetare, control, decizie și evaluarea performanței. Existența informațiilor contabile nu garantează în mod automat eficiența economică. Este necesară integrarea acestora într-un sistem de control de gestiune care să transforme datele în mecanisme de planificare, monitorizare și corecție.

Problema centrală a cercetării constă în insuficienta valorificare a contabilității de gestiune și a controlului de gestiune în procesul de optimizare a costurilor. În lipsa unui cadru integrat, costurile pot fi analizate izolat, abaterile pot fi constatate tardiv, iar deciziile manageriale pot fi adoptate fără o fundamentare completă pe informații interne. Această situație reduce capacitatea entității de a identifica zonele de ineficiență și de a interveni înainte ca efectele negative să afecteze performanța.

Din punct de vedere contabil, problema nu se reduce la calcularea costurilor, ci vizează utilizarea informației de cost în procesele de conducere. Costul devine relevant doar în măsura în care este corelat cu activități, responsabilități, bugete, abateri și rezultate. Prin urmare, cercetarea urmărește trecerea de la o contabilitate de gestiune cu funcție predominant informațională la un sistem de control de gestiune cu funcție decizională și corectivă.

Justificarea contabilă a cercetării se fundamentează pe rolul contabilității de gestiune în furnizarea informațiilor necesare conducerii interne. Într-o entitate economică, costurile nu trebuie privite doar ca valori monetare înregistrate, ci ca expresii ale consumului de resurse. Ele reflectă modul în care entitatea utilizează materiile prime, forța de muncă, echipamentele, capacitățile de producție, serviciile suport și timpul managerial.

Din această perspectivă, contabilitatea de gestiune oferă un limbaj tehnic prin care activitatea economică poate fi analizată. Ea permite delimitarea costurilor directe și indirecte, identificarea costurilor fixe și variabile, analiza costurilor pe produse, servicii, activități sau centre de responsabilitate și stabilirea legăturii dintre costuri și rezultate. Totuși, această funcție informațională trebuie completată de funcția de control.

Controlul de gestiune intervine în momentul în care informațiile privind costurile sunt comparate cu obiectivele, bugetele și standardele stabilite. Prin această comparație se pot identifica abateri, se pot explica cauzele acestora și se pot formula măsuri corective. Astfel, controlul de gestiune transformă informația contabilă într-un instrument activ de management.

Cadrul epistemologic al cercetării

Cadrul epistemologic al cercetării stabilește modul în care este înțeles obiectul cercetării și maniera în care pot fi produse cunoștințe valide despre acesta. În cazul de față, obiectul cercetării îl reprezintă relația dintre contabilitatea de gestiune, controlul de gestiune, optimizarea costurilor și performanța entităților economice. Această relație are atât o dimensiune contabilă, cât și una managerială și decizională.

Cercetarea are un caracter aplicativ și pragmatic, deoarece urmărește nu doar explicarea unor concepte, ci și construirea unui model util pentru entitățile economice. Abordarea epistemologică este susținută de ideea că informația contabilă devine relevantă atunci când

contribuie la decizie, control și performanță. Prin urmare, cunoașterea produsă de cercetare trebuie să fie atât riguroasă teoretic, cât și utilă practic.

Totodată, cercetarea are o componentă empirică, întrucât se bazează pe percepțiile profesioniștilor contabili, exprimate prin chestionar. Răspunsurile acestora au permis testarea ipotezelor și formularea unei interpretări contabile asupra rolului contabilității de gestiune și al controlului de gestiune. Validarea ipotezelor a susținut elaborarea demersului empiric. În acest sens, cadrul epistemologic combină analiza conceptuală, cercetarea empirică și construcția aplicativă. Demersul empiric realizat este rezultatul unei relații între teorie, date empirice și raționament contabil-managerial.

Poziționarea epistemologică a cercetării

Cercetarea se poziționează la intersecția dintre contabilitatea managerială, controlul de gestiune și managementul performanței. Această poziționare este necesară deoarece optimizarea costurilor nu poate fi explicată exclusiv printr-o logică contabilă descriptivă și nici exclusiv printr-o logică managerială generală. Ea presupune utilizarea informațiilor contabile într-un cadru decizional structurat.

Din perspectivă epistemologică, cercetarea valorifică o abordare pozitivistă moderată în partea empirică, deoarece utilizează itemi Likert, variabile compozite, consistență internă, corelații și regresie pentru verificarea ipotezelor. În același timp, are o componentă constructiv-aplicativă în Capitolul IV, deoarece rezultatele empirice sunt transformate într-un model integrat. Această combinație este adecvată pentru o teză doctorală în domeniul contabilității, deoarece permite atât testarea relațiilor dintre variabile, cât și propunerea unei soluții aplicative.

Abordarea pragmatică este vizibilă în modul în care cercetarea tratează contabilitatea de gestiune. Aceasta nu este analizată doar ca sistem de calculație a costurilor, ci ca instrument de susținere a deciziei. Controlul de gestiune nu este analizat doar ca mecanism de verificare, ci ca instrument de orientare a acțiunii manageriale. Performanța nu este privită exclusiv ca rezultat financiar, ci ca efect al utilizării eficiente a resurselor. Această poziționare justifică structura, în care fundamentele conceptuale sunt continuate prin principii, componente, etape, instrumente și indicatori. Prin urmare, demersul empiric este construit pe o bază epistemologică orientată spre explicație, validare și aplicare.

Obiectivul general și obiectivele specifice ale cercetării

Obiectivul general al cercetării îl constituie analiza modului în care contabilitatea de gestiune și controlul de gestiune contribuie la optimizarea costurilor și la creșterea performanței entităților economice, prin valorificarea informațiilor de gestiune, a instrumentelor de bugetare, a mecanismelor de monitorizare a costurilor și a indicatorilor de performanță utilizați în procesul decizional.

Acest obiectiv general exprimă relația centrală a tezei. Contabilitatea de gestiune furnizează informațiile necesare cunoașterii costurilor, controlul de gestiune utilizează aceste informații pentru monitorizare și corecție, iar performanța entității economice este rezultatul utilizării integrate a acestor instrumente.

Obiectivele specifice au fost formulate astfel încât să acopere atât dimensiunea empirică a cercetării, cât și construcția demersului empiric. Ele pornesc de la profilul respondenților, continuă cu rolul contabilității de gestiune, controlului de gestiune și al informației de cost, și se finalizează prin analiza impactului asupra performanței.

- OS1. Caracterizarea profilului socio-profesional al respondenților, prin identificarea categoriei profesionale, vechimii, nivelului de studii, formei de exercitare a profesiei, domeniului de activitate și gradului de implicare în activități de contabilitate de gestiune, bugetare și control de gestiune.

- OS2. Evaluarea percepției profesioniștilor contabili privind rolul contabilității de gestiune în determinarea, analiza și optimizarea costurilor entităților economice.

- OS3. Identificarea măsurii în care informațiile furnizate de contabilitatea de gestiune contribuie la fundamentarea deciziilor privind utilizarea eficientă a resurselor, stabilirea prețurilor, analiza profitabilității și reducerea costurilor nejustificate.

- OS4. Analiza rolului controlului de gestiune, al bugetării și al controlului bugetar în monitorizarea costurilor, identificarea abaterilor și responsabilizarea managementului în raport cu obiectivele economico-financiare ale entității.

- OS5. Determinarea impactului integrat al contabilității de gestiune și al controlului de gestiune asupra creșterii performanței entităților economice, prin raportare la indicatori financiari, indicatori nefinanțari, calitatea deciziilor manageriale și competitivitatea entității.

- OS6. Evidențierea relației dintre optimizarea costurilor și creșterea performanței entităților economice, în contextul utilizării sistematice a instrumentelor de contabilitate de gestiune și control de gestiune.

Aceste obiective sunt integrate în mod direct. OS2 și OS3 fundamentează subcapitolele privind necesitatea, principiile și structura modelului. OS4 susține subcapitolele privind etapele, instrumentele și rolul controlului de gestiune. OS5 și OS6 sunt reflectate în subcapitolele privind indicatorii, bunele practici, limitele și concluziile demersului empiric.

Tabel – Corelarea obiectivelor specifice IV

Obiectiv specific	Dimensiune urmărită	Reflectare în Capitolul IV
OS1	Profilul socio-profesional al respondenților	Fundamentarea relevanței empirice a modelului
OS2-OS3	Contabilitatea de gestiune și informația de cost	Necesitate, principii și structură a modelului
OS4	Control de gestiune, bugetare, abateri	Etape, instrumente și responsabilități
OS5-OS6	Performanță și optimizarea costurilor	Indicatori, bune practici, limite și concluzii

Sursa: contribuție proprie a autorului.

Ipotezele cercetării

Întrebarea centrală de cercetare este următoarea: În ce măsură utilizarea contabilității de gestiune și a controlului de gestiune contribuie la optimizarea costurilor și la creșterea performanței entităților economice, din perspectiva profesioniștilor contabili?

Această întrebare de cercetare sintetizează atât orientarea teoretică a tezei, cât și demersul empiric. Ea are un caracter integrator, deoarece urmărește relația dintre două instrumente interne de gestiune și două finalități economice esențiale: optimizarea costurilor și creșterea performanței.

Ipotezele de cercetare au fost grupate în trei categorii, corespunzătoare secțiunilor II-IV ale chestionarului. Prima categorie vizează contabilitatea de gestiune și optimizarea costurilor, a doua categorie se referă la controlul de gestiune, bugetare și monitorizarea costurilor, iar a treia categorie are în vedere impactul integrat asupra performanței entităților economice. Ipotezele nu sunt tratate ca simple enunțuri statistice, ci ca repere pentru organizarea modelului aplicativ. Ele susțin relația dintre informație, control, decizie și performanță.

- H1. Contabilitatea de gestiune influențează pozitiv procesul de identificare, măsurare și analiză a costurilor reale ale produselor, serviciilor, activităților sau proiectelor din cadrul entităților economice.
- H2. Informațiile furnizate de contabilitatea de gestiune contribuie semnificativ la fundamentarea deciziilor manageriale privind utilizarea eficientă a resurselor și optimizarea costurilor.
- H3. Adaptarea sistemului de contabilitate de gestiune la specificul activității entității economice determină o capacitate mai ridicată de identificare a costurilor nejustificate și de îmbunătățire a eficienței operaționale.
- H4. Controlul de gestiune are o influență pozitivă asupra monitorizării costurilor și asupra identificării abaterilor dintre nivelurile planificate și cele efectiv realizate.
- H5. Bugetarea și controlul bugetar contribuie semnificativ la optimizarea costurilor prin stabilirea unor obiective financiare clare, urmărirea execuției bugetare și corectarea abaterilor constatate.
- H6. Corelarea controlului de gestiune cu obiectivele strategice și operaționale ale entității contribuie la responsabilizarea managementului și la utilizarea mai eficientă a resurselor disponibile.
- H7. Utilizarea integrată a contabilității de gestiune și a controlului de gestiune influențează pozitiv performanța economico-financiară a entităților economice.
- H8. Optimizarea costurilor mediază relația dintre utilizarea contabilității de gestiune și a controlului de gestiune și creșterea performanței entităților economice.
- H9. Calitatea informațiilor de gestiune, a raportărilor manageriale și a indicatorilor de performanță influențează pozitiv calitatea deciziilor manageriale și competitivitatea entităților economice.

Rolul ipotezelor în fundamentarea demersului empiric

Ipotezele H1-H3 susțin partea informațional-contabilă a demersului empiric. Ele arată că, pentru optimizarea costurilor, entitatea economică are nevoie de informații privind costurile reale, resursele consumate, activitățile generatoare de costuri și zonele de ineficiență. Aceste ipoteze au fundamentat subcapitolele referitoare la necesitatea modelului și principiile sale de funcționare.

Ipotezele H4-H6 susțin componenta de control a modelului. Ele arată că informațiile privind costurile trebuie utilizate în bugetare, monitorizare, comparație și analiză a abaterilor. Controlul de gestiune devine astfel mecanismul prin care contabilitatea de gestiune este transformată într-un instrument de reglare managerială. Aceste ipoteze au fundamentat subcapitolele privind structura modelului, etapele de implementare și instrumentele utilizate.

Ipotezele H7-H9 susțin componenta de performanță a modelului. Ele arată că utilizarea integrată a informației de gestiune și a controlului managerial contribuie la îmbunătățirea performanței economice. Aceste ipoteze au fundamentat subcapitolele privind indicatorii, bunele practici, limitele modelului și concluziile finale.

Tabel – Integrarea ipotezelor

Ipoteze	Dimensiune teoretică	Funcție în demersul empiric
H1-H3	Contabilitate de gestiune și informație de cost	Fundamentează componenta informațională a modelului
H4-H6	Control de gestiune, Bugetare și abateri	Fundamentează componenta de monitorizare și corecție
H7-H9	Performanță, raportare managerială și competitivitate	Fundamentează componenta de evaluare și îmbunătățire

Sursa: contribuție proprie a autorului.

Această corelare demonstrează că ipotezele cercetării nu sunt separate de modelul aplicativ, ci reprezintă baza logică a acestuia. Demersul empiric devine astfel o formă de valorificare a rezultatelor empirice.

Metodologia de cercetare

Problematica cercetării pornește de la constatarea că optimizarea costurilor este dificil de realizat în absența unui sistem coerent de gestiune internă. O entitate poate dispune de date contabile, dar acestea pot rămâne insuficient valorificate dacă nu sunt transformate în rapoarte manageriale, indicatori, analize de abatere și decizii corective. De asemenea, o entitate poate utiliza bugete, însă acestea pot avea un caracter formal dacă nu sunt fundamentate pe date reale privind

costurile și dacă nu sunt legate de centre de responsabilitate. Prin urmare, cercetarea tratează controlul de gestiune ca mecanism de valorificare a contabilității de gestiune.

În același timp, tema este motivată de necesitatea de a clarifica diferența dintre reducerea costurilor și optimizarea costurilor. Reducerea costurilor poate avea efecte pozitive pe termen scurt, dar poate genera consecințe negative dacă afectează calitatea, continuitatea, relația cu clienții sau capacitatea de dezvoltare. Optimizarea costurilor presupune un raționament mai complex, bazat pe analiza cauzelor, pe delimitarea costurilor controlabile, pe evaluarea relației cost-beneficiu și pe corelarea deciziilor cu obiectivele strategice ale entității. Astfel, controlul de gestiune nu trebuie privit ca simplu instrument de constrângere, ci ca mecanism de orientare a acțiunilor spre eficiență.

Delimitarea cercetării se realizează în jurul entităților economice și al profesioniștilor contabili care pot aprecia rolul informației de gestiune în practica managerială. Lucrarea nu urmărește doar o prezentare teoretică a instrumentelor de control, ci și o validare empirică a percepțiilor profesioniștilor contabili privind utilitatea contabilității de gestiune și a controlului de gestiune. Această opțiune metodologică este importantă deoarece profesioniștii contabili se află la intersecția dintre evidență, raportare, analiză și decizie.

În plan academic, tema permite o abordare interdisciplinară, situată la granița dintre contabilitate, management, finanțe, analiză economică și strategie. Controlul de gestiune nu poate fi înțeles exclusiv ca procedură contabilă, după cum nu poate fi redus la o tehnică managerială desprinsă de informația contabilă. El este un sistem de conducere economică, în care informația contabilă este selectată, prelucrată, interpretată și folosită pentru orientarea acțiunilor. Din acest motiv, cercetarea urmărește să construiască o legătură logică între fundamentele conceptuale, metodele de gestiune, evaluarea performanței, cercetarea empirică și modelul integrat propus.

Scopul cercetării este de a demonstra că utilizarea contabilității de gestiune și a controlului de gestiune contribuie la optimizarea costurilor și la creșterea performanței entităților economice, în măsura în care informația contabilă internă este integrată într-un sistem coerent de bugetare, monitorizare, analiză a abaterilor, raportare managerială și evaluare a performanței. Cercetarea urmărește să depășească o abordare fragmentară a instrumentelor de gestiune și să evidențieze caracterul lor complementar.

Metodologia cercetării combină demersul teoretic, analiza documentară, abordarea istorică, analiza conceptuală, analiza comparativă și cercetarea empirică bazată pe chestionar. În primele capitole, cercetarea utilizează analiza literaturii de specialitate pentru a evidenția geneza, evoluția

și fundamentele controlului de gestiune, metodele contabilității de gestiune și indicatorii de evaluare a performanței. Această parte permite construirea cadrului conceptual al lucrării și justifică legătura dintre contabilitate, control și performanță.

Demersul istoric este utilizat pentru a arăta că relația dintre contabilitate și control nu este una accidentală, ci are origini îndepărtate. Controlul, evidența, bugetarea, verificarea și responsabilitatea au apărut treptat ca mecanisme necesare administrării resurselor. În același timp, cercetarea urmărește transformarea controlului de gestiune dintr-o funcție asociată evidenței și verificării într-un mecanism complex de management, orientat spre strategie, eficiență și performanță.

Analiza conceptuală este folosită pentru definirea noțiunilor centrale: contabilitate de gestiune, control de gestiune, cost, buget, abatere, performanță, eficiență, eficacitate, indicatori financiari și nefinanciari. Această etapă are rolul de a asigura coerența terminologică a lucrării și de a evita confuziile între concepte apropiate. De exemplu, optimizarea costurilor este delimitată de reducerea costurilor, iar performanța este analizată atât în dimensiune financiară, cât și în dimensiune operațională și managerială.

Valoarea științifică a cercetării rezultă din abordarea integrată a relației dintre contabilitatea de gestiune, controlul de gestiune, optimizarea costurilor și performanță. Lucrarea nu tratează aceste concepte ca elemente independente, ci ca părți ale aceluiași sistem managerial-contabil. Această perspectivă permite evidențierea faptului că informația contabilă internă dobândește relevanță atunci când este utilizată în procese de planificare și control, iar controlul de gestiune devine eficient atunci când se bazează pe date contabile relevante.

Contribuția științifică este susținută prin sistematizarea fundamentelor istorice și conceptuale ale controlului de gestiune, prin analiza metodelor contabilității de gestiune și prin examinarea indicatorilor de performanță. De asemenea, cercetarea empirică oferă o imagine asupra percepției profesioniștilor contabili, categorie profesională aflată în contact direct cu informația contabilă internă și cu mecanismele de raportare managerială. Validarea ipotezelor permite susținerea concluziei că instrumentele analizate au o contribuție reală la optimizarea costurilor și la creșterea performanței.

Originalitatea cercetării constă și în poziționarea profesionistului contabil ca actor activ în aplicarea modelului. Profesionistul contabil este prezentat ca furnizor de informații, analist al costurilor, participant la elaborarea bugetelor, interpret al abaterilor și partener al managementului

în procesul decizional. Această abordare reflectă evoluția profesiei contabile și necesitatea ca informația contabilă să fie folosită nu doar pentru conformare, ci și pentru performanță.

În plan practic, cercetarea poate sprijini entitățile economice în construirea unor sisteme de raportare internă, în identificarea centrelor de cost, în elaborarea bugetelor, în definirea indicatorilor de performanță și în analiza abaterilor. Totodată, concluziile cercetării pot fi utile profesioniștilor contabili, managerilor, consultanților și cercetătorilor interesați de contabilitate managerială, control de gestiune și managementul performanței.

Prezentarea sintetică a capitolelor tezei de doctorat

Teza de doctorat intitulată „*Utilizarea contabilității de gestiune și a controlului de gestiune pentru optimizarea costurilor și creșterea performanței entităților economice*” reprezintă un demers științific structurată în cinci capitole, la care se adaugă concluziile și propunerile finale. Structura urmărește o logică progresivă: fundamentare teoretică, analiză metodologică și instrumentală, evaluarea performanței, cercetare empirică și propunere aplicativă. Fiecare capitol contribuie la atingerea obiectivului general și la susținerea ipotezelor de cercetare.

Capitolul I, intitulat “Geneza și evoluția controlului de gestiune și a performanței entității”, are rolul de a construi baza teoretică și istorică a cercetării. Capitolul pornește de la ideea că actualele forme ale controlului de gestiune nu pot fi înțelese în mod corespunzător fără examinarea originilor lor contabile și manageriale. În această logică, sunt analizate rădăcinile controlului, de la formele vechi de verificare și administrare a resurselor până la dezvoltarea contabilității ca instrument de evidență, prevedere, responsabilizare și conducere. În prima parte, capitolul prezintă evoluția controlului de gestiune prin prisma contabilității. Sunt evidențiate contribuțiile unor autori și școli de gândire care au susținut trecerea contabilității de la simpla consemnare a operațiunilor la funcția de instrument al controlului economic. Această analiză arată că raportul dintre contabilitate și control are o tradiție îndelungată, iar contabilitatea a fost, încă de la începuturile sale, asociată cu supravegherea patrimoniului, verificarea responsabilităților și fundamentarea deciziilor. Capitolul include și un studiu al caracteristicilor definitorii ale controlului de gestiune, prin care sunt sintetizate elementele recurente ale literaturii de specialitate: raționalitatea activității economice, responsabilizarea angajaților și managerilor, rolul contabilității

în organizarea controlului, obligativitatea controlului prin norme și nevoia de supraveghere a gestiunii. Aceste elemente contribuie la clarificarea controlului de gestiune ca proces complex, situat între contabilitate, management și strategie. În continuare, sunt analizate fundamentele teoretice ale controlului de gestiune, incluzând definirea conceptului, principiile sale, teoriile tradiționale și moderne și relația dintre control, performanță și strategie. Sunt prezentate abordări care tratează controlul de gestiune ca proces de asigurare a utilizării eficiente a resurselor, ca mecanism de influențare a comportamentelor organizaționale și ca sistem informațional util managementului. Astfel, capitolul creează cadrul conceptual necesar pentru înțelegerea celorlalte capitole.

Capitolul II, intitulat “Realizarea controlului operațional prin metodele contabilității de gestiune. Implicații asupra deciziilor manageriale”, are rolul de a trece de la fundamentele conceptuale la instrumentele concrete utilizate în controlul operațional. Dacă primul capitol explică geneza și definirea controlului de gestiune, al doilea capitol analizează modul în care contabilitatea de gestiune oferă metode și tehnici necesare controlului activității curente. Prima parte a capitolului este consacrată metodei standard-cost. Sunt analizate esența metodei, tipurile de standarde, rolul costurilor standard în planificare și control, precum și utilizarea standardelor în evaluarea performanțelor. Capitolul evidențiază faptul că standard-costul are o funcție de legătură între obiectivele entității, bugetare și activitățile operaționale. Prin compararea costurilor efective cu cele standard, managementul poate identifica abateri, poate interpreta cauzele acestora și poate adopta măsuri corective. Capitolul dezvoltă și analiza abaterilor prin simulare, demonstrând modul în care variațiile favorabile și nefavorabile pot fi calculate și interpretate pentru costurile directe cu materiile prime, costurile directe cu personalul, costurile indirecte variabile și costurile indirecte fixe. Această parte are caracter aplicativ și arată că simplul calcul al abaterilor nu este suficient; abaterile trebuie interpretate contabil și managerial, în funcție de responsabilități, cauze și consecințe asupra performanței.

Capitolul III, intitulat “Evaluarea performanței entității – etapă finală a controlului de gestiune”, urmărește să arate că performanța reprezintă finalitatea controlului de gestiune. Controlul nu se limitează la calculul costurilor sau la urmărirea abaterilor, ci trebuie să permită evaluarea modului în care entitatea își atinge obiectivele financiare, operaționale și strategice. Capitolul pornește de la relația dintre controlul de gestiune și performanța entității, arătând că evaluarea performanței trebuie să includă atât dimensiunea financiară, cât și dimensiunea

nefinanciară. Capitolul analizează controlul de gestiune și performanța entității, subliniind importanța obiectivelor, a culturii manageriale, a sistemelor de evaluare și a riscurilor generate de comportamentele disfuncționale. Sunt abordate probleme precum orientarea excesivă pe termen scurt, denaturarea informațiilor, viziunea limitată asupra performanței și necesitatea utilizării unor indicatori financiari și nefinanciari. Această abordare este esențială deoarece performanța nu poate fi redusă la profit, ci trebuie evaluată printr-un ansamblu de dimensiuni: calitate, flexibilitate, eficiență, inovare, satisfacția clienților și utilizarea resurselor. Capitolul prezintă indicatorii de evaluare a performanței financiare, cu accent pe profitabilitate, eficiență, lichiditate și îndatorare. Sunt analizate formule și interpretări pentru indicatori precum rentabilitatea capitalului angajat, marja de profit, rotația activelor, rotația stocurilor, rotația creanțelor, lichiditatea curentă, testul acid și gradul de îndatorare. Acești indicatori permit evaluarea poziției financiare și a performanței entității, dar capitolul subliniază și limitele lor, în special atunci când sunt utilizați izolat.

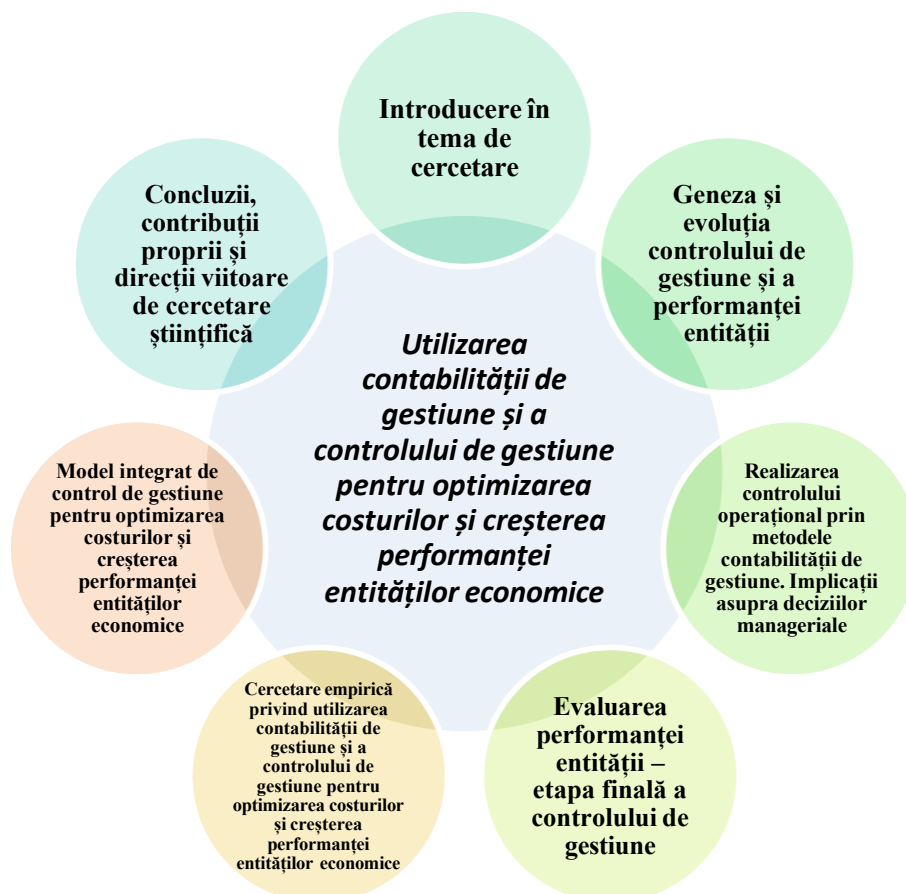
Capitolul IV, intitulat “Cercetare empirică privind utilizarea contabilității de gestiune și a controlului de gestiune pentru optimizarea costurilor și creșterea performanței entităților economice”, constituie partea empirică a tezei și este construit în jurul chestionarului aplicat profesioniștilor contabili. Acest capitol are rolul de a verifica, prin date empirice, relația dintre contabilitatea de gestiune, controlul de gestiune, optimizarea costurilor și performanța entităților economice. În cadrul său sunt prezentate contextul general al cercetării, cadrul epistemologic, obiectivul general, obiectivele specifice, întrebarea de cercetare, ipotezele și metodologia utilizată. Pe cale de consecință capitolul pornește de la problema centrală a cercetării: utilizarea insuficient integrată a informației contabile de gestiune în procesul de control și decizie managerială. Din această perspectivă, capitolul arată că entitățile economice au nevoie nu doar de date privind costurile, ci și de mecanisme prin care aceste date să fie transformate în bugete, rapoarte, indicatori și decizii corective. Această justificare contabilă și academică permite poziționarea cercetării empirice ca etapă necesară în demonstrarea utilității instrumentelor analizate. Instrumentul cercetării este chestionarul structurat pe patru secțiuni. Prima secțiune vizează profilul socio-profesional al respondenților, iar următoarele trei secțiuni urmăresc impactul contabilității de gestiune, al controlului de gestiune și al utilizării integrate a acestora asupra optimizării costurilor și performanței entităților economice.

Capitolul V, intitulat “Model integrat de control de gestiune pentru optimizarea costurilor și creșterea performanței entităților economice”, reprezintă contribuția aplicativă

principală a tezei. Capitolul valorifică fundamentele teoretice din primele capitole și rezultatele cercetării empirice, propunând un model care integrează contabilitatea de gestiune, controlul de gestiune, bugetarea, analiza abaterilor, raportarea managerială și indicatorii de performanță. Argumentul central pentru fundamentarea necesității elaborării modelului integrat este că optimizarea costurilor nu poate fi realizată prin măsuri izolate, ci printr-un sistem coerent de colectare, prelucrare, monitorizare și utilizare a informațiilor contabile. În cadrul acestui capitol se prezintă principiile modelului integrat: relevanța informației contabile de gestiune, corelarea costurilor cu obiectivele entității, responsabilizarea managerială, bugetarea orientată spre performanță, monitorizarea continuă a abaterilor, utilizarea indicatorilor financiari și nefinanciari, adaptarea modelului la specificul entității, valorificarea informației în decizie, optimizarea costurilor fără afectarea calității, raportarea periodică, digitalizarea și îmbunătățirea continuă. Aceste principii oferă baza normativă și metodologică a modelului. De asemenea, sunt indicate etapele implementării modelului în cadrul entităților economice, de la diagnosticarea sistemului existent la delimitarea centrelor de responsabilitate, stabilirea obiectivelor, elaborarea bugetelor, proiectarea raportării, monitorizarea execuției și adoptarea deciziilor corective. Prin ansamblul său, acest capitol transformă rezultatele cercetării într-o propunere aplicativă coerentă, cu relevanță contabilă și managerială.

Lucrarea se încheie cu **concluzii, propuneri, limitele cercetării, direcții viitoare de cercetare, bibliografie și anexe**. Formularea concluziilor este fundamentată pe rezultatele obținute prin parcurgerea etapelor specifice demersului științific, prin conexiunea rezultatelor obținute din cercetarea teoretică și practică.

Conținutul sintetic al demersului științific realizat se prezintă în diagrama de mai jos:



Sursa: prelucrarea autorului.

Concluzii finale și propuneri

Teza de doctorat „*Utilizarea contabilității de gestiune și a controlului de gestiune pentru optimizarea costurilor și creșterea performanței entităților economice*” a avut ca punct central analiza modului în care contabilitatea de gestiune și controlul de gestiune pot fi utilizate pentru optimizarea costurilor și pentru creșterea performanței entităților economice. Tema este actuală deoarece entitățile economice funcționează într-un mediu caracterizat prin presiune concurențială, volatilitate a costurilor, cerințe tot mai ridicate privind eficiența, digitalizare și necesitatea fundamentării deciziilor pe informații interne relevante. În acest context, contabilitatea nu mai poate fi privită numai ca instrument de raportare externă, ci trebuie înțeleasă ca suport informațional al conducerii economice.

Cercetarea a demonstrat că raportarea financiară tradițională, deși indispensabilă pentru conformitate, transparență și informarea utilizatorilor externi, nu este suficientă pentru conducerea internă a entității. Managementul are nevoie de informații detaliate despre costuri, consumuri, activități, centre de responsabilitate, abateri, performanțe operaționale și rezultate economice. Aceste informații sunt furnizate de contabilitatea de gestiune și sunt valorificate prin controlul de gestiune, care le transformă în instrumente de planificare, monitorizare, responsabilizare și decizie.

Actualitatea temei rezultă și din faptul că optimizarea costurilor este adesea confundată cu reducerea costurilor. Teza a argumentat că o asemenea abordare este incompletă și poate deveni chiar riscantă. Reducerea neanalizată a cheltuielilor poate afecta calitatea produselor sau serviciilor, poate diminua capacitatea operațională și poate produce efecte negative asupra competitivității. Optimizarea costurilor presupune, în schimb, identificarea costurilor nejustificate, eliminarea consumurilor inutile, utilizarea rațională a resurselor, corelarea costurilor cu obiectivele entității și menținerea capacității de creare a valorii.

Din punct de vedere contabil, lucrarea confirmă că informația privind costurile are valoare managerială doar atunci când este corect colectată, prelucrată, interpretată și utilizată în timp util. Costul nu este o simplă mărime contabilă, ci un indicator al modului în care resursele sunt consumate pentru obținerea unor produse, servicii, activități sau rezultate. În această logică, contabilitatea de gestiune devine un sistem de diagnostic intern, iar controlul de gestiune devine mecanismul prin care diagnosticul este transformat în decizie și acțiune corectivă.

Tema cercetată este relevantă pentru teoria și practica economică deoarece se situează la intersecția dintre contabilitate, management, control, decizie și performanță. Ea nu urmărește doar descrierea unor concepte, ci construirea unei legături funcționale între informația contabilă internă și mecanismele manageriale prin care entitatea își poate îmbunătăți eficiența. Această orientare conferă tezei atât valoare academică, prin clarificarea unor raporturi conceptuale, cât și valoare aplicativă, prin formularea unui model integrat de control de gestiune.

Prezenta teză a urmărit, în mod riguros și articulat, examinarea relației dintre contabilitatea de gestiune, controlul de gestiune, optimizarea costurilor și creșterea performanței entităților economice. Demersul științific a fost construit pe ideea că, în economia actuală, informația contabilă internă nu mai poate fi redusă la o funcție de evidență, ci trebuie înțeleasă ca resursă strategică, capabilă să susțină decizii, să ordoneze responsabilități și să orienteze acțiunea managerială. În acest cadru, concluzia fundamentală a cercetării este că **performanța entității economice depinde de capacitatea acesteia de a transforma datele de gestiune în decizii coerente, controlabile și orientate spre eficiență.**

Analiza realizată a demonstrat că între contabilitatea de gestiune și controlul de gestiune există o relație de complementaritate structurală. Contabilitatea de gestiune furnizează datele, clasificările, calculațiile și informațiile necesare cunoașterii costurilor, în timp ce controlul de gestiune asigură mecanismele prin care aceste informații sunt interpretate, comparate, monitorizate și valorificate managerial. Prin urmare, cele două componente nu trebuie tratate ca domenii paralele, ci ca părți ale aceluiași sistem de conducere economică. ***Contabilitatea de gestiune oferă suportul informațional, iar controlul de gestiune conferă sens decizional acestui suport,*** transformând evidența în acțiune, calculul în analiză și raportarea în instrument de pilotaj.

Un rezultat important al cercetării constă în clarificarea distincției dintre reducerea costurilor și optimizarea costurilor. Reducerea costurilor poate avea un caracter punctual, conjunctural sau chiar riscant atunci când afectează calitatea, continuitatea activității, capacitatea operațională ori competitivitatea entității. Optimizarea costurilor presupune însă o abordare superioară, bazată pe identificarea costurilor relevante, eliminarea consumurilor nejustificate, corelarea resurselor cu obiectivele și menținerea echilibrului dintre eficiență și performanță. În acest sens, teza susține că **optimizarea costurilor nu înseamnă simpla diminuare a cheltuielilor, ci utilizarea rațională, responsabilă și strategică a resurselor disponibile.**

Fundamentarea teoretică a evidențiat faptul că noțiunea de control de gestiune are o evoluție istorică și conceptuală complexă. Controlul a pornit de la formele primare de verificare, supraveghere și evidență a patrimoniului, pentru ca ulterior să devină un mecanism managerial complex, orientat spre planificare, responsabilizare și performanță. Această evoluție confirmă că funcția contabilă nu a fost niciodată exclusiv una descriptivă, ci a avut, încă de la începuturile sale, o dimensiune de control, anticipare și conducere. Din această perspectivă, *controlul de gestiune apare ca o expresie modernă a unei nevoi permanente: aceea de a administra resursele în mod rațional și verificabil.*

Cercetarea a pus în evidență și faptul că performanța entităților economice nu poate fi evaluată exclusiv prin indicatori financiari. Profitul, rentabilitatea, lichiditatea sau gradul de îndatorare rămân repere necesare, însă ele trebuie completate cu indicatori operaționali, manageriali și nefinanțari, capabili să surprindă calitatea proceselor, utilizarea resurselor, productivitatea, capacitatea de reacție și sustenabilitatea deciziilor. Astfel, performanța nu este rezultatul unui singur indicator, ci consecința unui ansamblu coerent de măsurări. **Evaluarea performanței devine relevantă numai atunci când integrează dimensiunea financiară cu cea operațională și managerială.**

Capitolul dedicat metodelor contabilității de gestiune a demonstrat importanța instrumentelor operaționale în fundamentarea deciziilor manageriale. Metoda standard-cost, analiza abaterilor, metoda ABC/ABM, analiza cost-volum-profit, tabloul de bord și raportarea managerială au fost tratate ca instrumente care permit trecerea de la simpla constatare a costurilor la interpretarea cauzelor acestora. Aceste metode oferă managementului posibilitatea de a înțelege unde se produc consumurile, ce factori generează abateri, ce activități creează valoare și ce decizii pot îmbunătăți eficiența. Prin urmare, *instrumentele de gestiune devin relevante atunci când sunt integrate într-un proces continuu de analiză, control și corecție.*

Cercetarea empirică a avut rolul de a verifica modul în care profesioniștii contabili percep utilitatea contabilității de gestiune și a controlului de gestiune în optimizarea costurilor și în creșterea performanței. Rezultatele obținute confirmă existența unei relații pozitive între utilizarea informațiilor de gestiune, calitatea controlului managerial și capacitatea entităților de a-și îmbunătăți performanța. Validarea ipotezelor cercetării susține ideea că instrumentele analizate nu au doar valoare teoretică, ci și relevanță practică. În consecință, **integrarea contabilității de**

gestiune cu controlul de gestiune reprezintă o condiție esențială pentru fundamentarea deciziilor economice eficiente.

Un aspect cu valoare concludivă majoră este rolul calității informației de gestiune. Datele interne nu produc efecte manageriale prin simpla lor existență. Ele trebuie să fie relevante, clare, verificabile, periodice, comparabile și orientate spre decizie. În lipsa acestor condiții, raportările pot deveni formale, iar controlul de gestiune se poate transforma într-un exercițiu administrativ fără impact real asupra performanței. Teza confirmă astfel că informația contabilă internă are valoare numai în măsura în care este utilizată efectiv pentru diagnostic, previziune, analiză și corecție. *Calitatea informației determină calitatea controlului, iar calitatea controlului influențează calitatea deciziei.*

Modelul integrat de control de gestiune propus în cadrul tezei reprezintă contribuția aplicativă principală a cercetării. Acesta reunește contabilitatea de gestiune, bugetarea, analiza abaterilor, centrele de responsabilitate, raportarea managerială, indicatorii financiari și nefinanciari, digitalizarea și mecanismele de decizie corectivă într-o arhitectură unitară. Valoarea modelului constă în faptul că nu tratează optimizarea costurilor ca o intervenție izolată, ci ca rezultat al unui circuit logic: colectarea informațiilor, prelucrarea datelor, stabilirea obiectivelor, monitorizarea execuției, analiza abaterilor, adoptarea deciziilor și evaluarea performanței. **Modelul integrat transformă controlul de gestiune într-un sistem de guvernare economică internă.**

Principiile care fundamentează modelul propus conferă acestuia coerență metodologică și aplicabilitate practică. Relevanța informației contabile, corelarea costurilor cu obiectivele entității, responsabilizarea managerială, bugetarea orientată spre performanță, monitorizarea continuă a abaterilor, utilizarea indicatorilor integrați, adaptarea la specificul entității și digitalizarea fluxurilor informaționale alcătuiesc o bază conceptuală solidă. Aceste principii arată că un control de gestiune eficient nu se construiește prin proceduri fragmentare, ci printr-o cultură organizațională a responsabilității și a măsurării. *Coerența modelului derivă din legătura dintre informație, responsabilitate, decizie și performanță.*

O concluzie semnificativă privește importanța bugetării și a centrelor de responsabilitate. Bugetul nu trebuie înțeles doar ca instrument de repartizare a resurselor, ci ca mecanism de anticipare, coordonare și control. Atunci când bugetele sunt corelate cu centrele de cost și cu responsabilitățile manageriale, ele permit urmărirea abaterilor, identificarea cauzelor și adoptarea unor măsuri corective adecvate. Astfel, bugetarea devine o formă de disciplină managerială, iar

centrele de responsabilitate permit transformarea obiectivelor generale în sarcini măsurabile.

Responsabilizarea costurilor este una dintre condițiile fundamentale ale optimizării performanței.

Analiza abaterilor ocupă un loc central în concluziile cercetării, deoarece reprezintă mecanismul prin care controlul de gestiune trece de la planificare la corecție. Abaterea nu trebuie privită exclusiv ca diferență numerică între valori planificate și valori realizate, ci ca semnal managerial care impune interpretare. În spatele fiecărei abateri se pot afla cauze legate de prețuri, consumuri, productivitate, organizare, capacitate, calitate sau decizii operaționale. Prin urmare, *valoarea analizei abaterilor nu constă doar în calcul, ci în capacitatea de a explica, responsabiliza și orienta acțiunea managerială.*

Teza demonstrează că digitalizarea poate consolida eficiența controlului de gestiune, cu condiția ca tehnologia să fie integrată în logica managerială a entității. Sistemele informatice, raportările automate, instrumentele de tip ERP sau BI și trasabilitatea datelor pot crește rapiditatea, acuratețea și comparabilitatea informațiilor. Totuși, digitalizarea nu substituie raționamentul profesional, ci îl amplifică. Informația digitală trebuie interpretată, contextualizată și transformată în decizie. Din acest motiv, **digitalizarea controlului de gestiune este relevantă numai atunci când susține transparența, trasabilitatea și capacitatea de reacție managerială.**

Un rezultat cu semnificație doctrinară și practică este repoziționarea profesionistului contabil în arhitectura modelului integrat. Profesionistul contabil nu mai apare doar ca executant al înregistrărilor, ci ca furnizor de informații relevante, analist al costurilor, participant la elaborarea bugetelor, interpret al abaterilor, constructor de rapoarte manageriale și partener al managementului. Această repoziționare reflectă transformarea profesiei contabile în contextul economiei orientate spre performanță. ***Profesionistul contabil devine un integrator informațional și un partener strategic al deciziei manageriale.***

Sistemul de indicatori propus pentru evaluarea eficienței modelului integrat confirmă necesitatea unei abordări multidimensionale. Indicatorii de cost, indicatorii de resurse, indicatorii financiari, indicatorii operaționali, indicatorii manageriali și indicatorii de performanță integrată permit evaluarea modelului din perspective complementare. Această construcție evită riscul unei interpretări reduse la rezultat financiar și permite observarea mecanismelor prin care performanța este produsă. **Un model de control de gestiune este eficient numai dacă poate fi măsurat, urmărit și ajustat prin indicatori relevanți.**

În plan științific, teza contribuie la consolidarea unei viziuni integrate asupra contabilității de gestiune și controlului de gestiune. Demersul nu se limitează la prezentarea separată a conceptelor, metodelor și indicatorilor, ci propune o articulare a acestora într-o logică sistemică. Această abordare permite înțelegerea faptului că optimizarea costurilor și creșterea performanței nu se obțin printr-o tehnică unică, ci prin convergența informației contabile, a planificării, a responsabilizării, a monitorizării și a deciziei. **Originalitatea cercetării constă în construirea unei arhitecturi integrate de control de gestiune orientate spre performanță.**

În plan aplicativ, concluziile cercetării pot susține entitățile economice în dezvoltarea unor sisteme interne mai coerente de gestiune. Utilitatea practică a tezei rezidă în faptul că oferă managementului un cadru de analiză și acțiune pentru transformarea informațiilor privind costurile în decizii de eficientizare. Modelul propus poate sprijini delimitarea centrelor de cost, elaborarea bugetelor, definirea indicatorilor, monitorizarea abaterilor și proiectarea raportărilor manageriale. Prin urmare, cercetarea are relevanță nu doar pentru domeniul academic, ci și pentru practica managerial-contabilă a entităților economice.

În ansamblu, cercetarea confirmă că optimizarea costurilor și creșterea performanței sunt procese care presupun continuitate, disciplină informațională și responsabilizare managerială. Ele nu pot fi obținute prin decizii intuitive, prin reduceri conjuncturale de cheltuieli sau prin raportări formale, ci prin sisteme capabile să furnizeze informații relevante și să susțină decizii corective. ***Performanța durabilă se construiește prin integrarea controlului, a informației și a responsabilității***, iar această integrare reprezintă una dintre ideile centrale ale tezei.

Concluzia finală a tezei este că utilizarea contabilității de gestiune și a controlului de gestiune contribuie în mod semnificativ la optimizarea costurilor și la creșterea performanței entităților economice atunci când aceste instrumente sunt aplicate integrat, sistematic și adaptat specificului organizațional. Contabilitatea de gestiune asigură cunoașterea costurilor, controlul de gestiune asigură monitorizarea și corecția, iar modelul integrat propus oferă cadrul prin care informația devine decizie, iar decizia devine performanță. **Valoarea esențială a cercetării constă în demonstrarea faptului că performanța economică este rezultatul unei arhitecturi coerente de informații, control și acțiune managerială.**

Prin această perspectivă, teza afirmă rolul central al contabilității de gestiune și al controlului de gestiune în modernizarea conducerii economice a entităților. Într-un mediu caracterizat prin volatilitate, presiune concurențială și exigențe crescute privind eficiența, entitățile

economice au nevoie de sisteme care să explice costurile, să anticipeze riscurile, să fundamenteze deciziile și să evalueze rezultatele. În acest context, *controlul de gestiune nu este doar un instrument tehnic, ci o formă de raționalitate managerială*, iar contabilitatea de gestiune devine limbajul prin care această raționalitate se exprimă, se măsoară și se transformă în performanță.

Teza evidențiază, de asemenea, importanța raportării manageriale ca instrument de traducere a datelor contabile în limbaj decizional. Raportarea managerială nu trebuie să reproducă mecanic datele contabile, ci să selecteze, să structureze și să explice informațiile relevante pentru conducere. Un raport managerial util trebuie să răspundă la întrebări privind cauzele costurilor, natura abaterilor, responsabilitățile implicate, impactul asupra performanței și alternativele de acțiune. În acest sens, **raportarea managerială reprezintă puntea dintre contabilitatea de gestiune și decizia managerială**, fiind indispensabilă pentru funcționarea controlului de gestiune.

Din perspectiva culturii organizaționale, cercetarea conduce la concluzia că eficiența controlului de gestiune depinde de modul în care entitatea înțelege responsabilitatea. Un sistem de control nu poate funcționa adecvat într-un mediu în care responsabilitățile sunt difuze, obiectivele sunt neclare, iar indicatorii nu sunt asumați de nivelurile manageriale corespunzătoare. Controlul de gestiune presupune transparență, disciplină informațională și disponibilitatea de a interpreta critic rezultatele. ***Responsabilizarea managerială nu este o consecință secundară a controlului, ci una dintre condițiile sale de existență.***

Concluziile cercetării arată că performanța trebuie înțeleasă ca rezultat al echilibrului dintre eficiență, eficacitate și adaptabilitate. Eficiența exprimă raportul dintre resursele utilizate și rezultatele obținute, eficacitatea reflectă gradul de atingere a obiectivelor, iar adaptabilitatea indică posibilitatea entității de a reacționa la schimbări. Controlul de gestiune are meritul de a reuni aceste dimensiuni într-un cadru comun de analiză. Astfel, performanța nu este doar o stare finală, ci un proces continuu de reglare a activității. *O entitate performantă nu este doar profitabilă, ci capabilă să își explice, să își controleze și să își îmbunătățească rezultatele.*

În ceea ce privește metodele analizate, teza confirmă că niciuna dintre acestea nu poate produce, în mod izolat, optimizarea costurilor. Standard-costul permite stabilirea reperelor și analiza abaterilor, ABC/ABM permite înțelegerea costurilor pe activități, analiza cost-volum-profit sprijină deciziile privind pragul de rentabilitate, iar tabloul de bord oferă o imagine sintetică asupra indicatorilor. Valoarea acestor instrumente apare însă atunci când ele sunt utilizate complementar.

Puterea controlului de gestiune rezultă din combinarea instrumentelor, nu din absolutizarea unei singure metode.

O concluzie esențială privește caracterul dinamic al modelului integrat. Modelul nu trebuie aplicat ca o schemă rigidă, ci ca un cadru adaptabil, capabil să țină seama de dimensiunea entității, complexitatea activității, maturitatea sistemelor informaționale, cultura managerială și capacitatea profesională a personalului implicat. Această flexibilitate îi conferă utilitate practică și permite aplicarea sa graduală. ***Adaptarea modelului la specificul entității este condiția prin care controlul de gestiune evită formalismul și devine instrument real de performanță.***

Cercetarea subliniază și faptul că optimizarea costurilor trebuie corelată permanent cu menținerea calității. O entitate poate reduce costurile pe termen scurt prin limitarea unor consumuri, prin diminuarea investițiilor sau prin restrângerea unor activități, dar aceste măsuri pot afecta performanța pe termen mediu și lung. În schimb, optimizarea presupune identificarea consumurilor neproductive, ameliorarea proceselor, eliminarea pierderilor și orientarea resurselor către activități generatoare de valoare. **Costurile trebuie optimizate fără sacrificarea calității, capacității operaționale și competitivității.**

În consecință, concluziile generale ale tezei converg spre ideea că entitățile economice au nevoie de un cadru intern de conducere care să unească măsurarea costurilor, analiza responsabilităților și evaluarea rezultatelor. Contabilitatea de gestiune furnizează limbajul numeric al proceselor economice, iar controlul de gestiune oferă logica managerială prin care acest limbaj devine inteligibil și util. **Fără această legătură, datele rămân dispersate, iar decizia managerială riscă să fie fragmentară.**

Prin integrarea componentelor analizate, teza susține o concepție matură asupra performanței: performanța nu este doar un rezultat contabil final, ci efectul unei succesiuni de decizii fundamentate, monitorizate și corectate. Această perspectivă conferă cercetării o relevanță deosebită pentru entitățile care urmăresc nu doar reducerea unor costuri, ci consolidarea unei capacități interne de control, învățare și adaptare. ***Controlul de gestiune devine astfel un mecanism de disciplină economică și de dezvoltare organizațională.***

În forma sa finală, demersul doctoral demonstrează că optimizarea costurilor și creșterea performanței nu pot fi separate de calitatea informației contabile, de profesionalizarea raportării manageriale și de implicarea activă a profesionistului contabil. Aceste elemente alcătuiesc nucleul unei conduceri economice moderne, capabile să transforme resursele în rezultate și informațiile în

acțiuni. **Concluzia esențială este că performanța durabilă se construiește printr-un control de gestiune integrat, orientat spre decizie, responsabilitate și valoare economică.**

Limitele cercetării

Ca orice demers științific, cercetarea prezintă anumite limite.

Prima limită este legată de natura percepțională a cercetării empirice. Chestionarul a analizat opiniile profesioniștilor contabili, iar aceste opinii reflectă percepții, experiențe și interpretări profesionale. Deși răspunsurile au fost analizate statistic și au oferit rezultate coerente, ele nu înlocuiesc analiza directă a datelor contabile reale din entități economice concrete.

A doua limită privește eșantionul cercetării. Cei 230 de respondenți oferă o bază consistentă pentru analiza percepțiilor profesionale, însă rezultatele trebuie interpretate cu prudență în raport cu întreaga populație a profesioniștilor contabili. Structura eșantionului, domeniile de activitate și gradul de implicare în contabilitate de gestiune pot influența opiniile exprimate.

A treia limită este legată de faptul că cercetarea utilizează scala Likert, care permite cuantificarea acordului sau dezacordului, dar nu surprinde întotdeauna toate nuanțele experienței profesionale. Unele răspunsuri neutre pot indica lipsă de opinie, experiență limitată sau aplicare neuniformă a instrumentelor de gestiune. De aceea, rezultatele cantitative trebuie completate, în cercetări viitoare, cu interviuri sau studii de caz.

A patra limită privește aplicabilitatea modelului integrat. Modelul propus are caracter general și trebuie adaptat la dimensiunea, domeniul de activitate, cultura managerială, sistemele informatice și maturitatea organizațională a fiecărei entități. Aplicarea formală, fără adaptare, poate reduce eficiența modelului. Această limită a fost recunoscută în cadrul capitolului V prin analiza condițiilor și riscurilor modelului.

A cincea limită constă în faptul că performanța entităților economice este influențată de numeroși factori externi, precum concurența, legislația, prețurile resurselor, cererea pieței, tehnologia și condițiile macroeconomice. Contabilitatea de gestiune și controlul de gestiune contribuie semnificativ la performanță, dar nu sunt singurele elemente care o determină. Această precizare este importantă pentru evitarea unei interpretări excesiv deterministe.

Recunoașterea acestor limite nu diminuează valoarea cercetării, ci îi conferă rigoare. Teza nu prezintă contabilitatea de gestiune și controlul de gestiune ca soluții universale, ci ca instrumente

cu potențial semnificativ atunci când sunt utilizate în mod sistematic, adaptat și integrat. Această poziționare este necesară pentru o cercetare doctorală echilibrată și credibilă.

Directii viitoare de cercetare

- Aplicarea modelului integrat în entități economice concrete, prin studii de caz. O astfel de cercetare ar permite observarea directă a modului în care modelul funcționează în practică, a dificultăților de implementare și a efectelor asupra costurilor și performanței. Studiile de caz pot aduce un plus de profunzime față de cercetarea bazată pe chestionar.
- Comparativă a utilizării contabilității de gestiune și controlului de gestiune în diferite domenii de activitate. Industria, serviciile, comerțul, construcțiile, agricultura sau sectorul public au structuri de cost diferite și cerințe distincte de control. Cercetarea comparativă ar putea evidenția modul în care modelul integrat trebuie adaptat la specificul fiecărui domeniu.
- Privește digitalizarea controlului de gestiune. Dezvoltarea sistemelor ERP, BI, inteligenței artificiale și automatizării raportărilor modifică modul în care informațiile de gestiune sunt colectate, prelucrate și interpretate. Cercetări viitoare pot analiza impactul digitalizării asupra calității informației contabile, vitezei de raportare, trasabilității costurilor și capacității de predicție a performanței.
- Rolul profesionistului contabil în contextul noilor tehnologii și al orientării spre decizie. Este necesară aprofundarea competențelor pe care profesionistul contabil trebuie să le dezvolte pentru a participa activ la controlul de gestiune: competențe analitice, digitale, de comunicare, de interpretare managerială și de înțelegere a proceselor operaționale.
- Dezvoltarea unor modele predictive de performanță bazate pe informații de gestiune. Dacă prezenta teză a analizat relația dintre contabilitatea de gestiune, controlul de gestiune și performanță, cercetările viitoare pot utiliza modele avansate pentru anticiparea costurilor, identificarea riscurilor de abatere și simularea impactului deciziilor manageriale asupra performanței.
- În integrarea dimensiunilor de sustenabilitate în controlul de gestiune. Performanța economică trebuie analizată tot mai mult împreună cu performanța socială și de mediu. În acest context, contabilitatea de gestiune poate fi extinsă spre costuri de mediu, costuri sociale, consumuri energetice și indicatori de sustenabilitate. Controlul de gestiune poate deveni astfel un instrument al performanței sustenabile.

BIBLIOGRAFIE

A. Cărți și lucrări de specialitate

1. ACCA (2024) Performance Management (PM): Study Text 2024-2025. London: BPP Learning Media.
2. ACCA (2024) Advanced Performance Management (APM): Study Text 2024-2025. London: Kaplan Publishing.
3. Anderson, D.J. and Eubanks, G. (2015) Governance and Internal Control: Leveraging COSO Across the Three Lines of Defense. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)
4. Andone, I., Georgescu, I., Toma, C. and Solomon, D. (2013) Metodologia și etica cercetării științifice în contabilitate și sisteme informaționale. Iași: Tehnopress.
5. Anthony, R.N. and Govindarajan, V. (2014) Management Control Systems. 13th edn. New York: McGraw-Hill Education.
6. Association of Chartered Certified Accountants and Chartered Institute of Management Accountants (2007) F5 Performance Management: Course Notes. London: Learning Media.
7. Association of Chartered Certified accountants and Chartered Institute of Management Accountants (2008) P5 Advanced Performance Management. Wokingham: Kaplan Publishing.
8. Association of Chartered Certified Accountants and Chartered Institute of Management Accountants (2007) F7 Financial Reporting: Course Notes. London: Learning Media.
9. Association of Chartered Certified Accountants and Chartered Institute of Management Accountants (2008) F2 Management Accounting: Course Notes. Wokingham: Kaplan Publishing.
10. Atrill, P. and McLaney, E. (2024) Management Accounting for Decision Makers. 10th edn. Harlow: Pearson.
11. Baratay, C. and Monaco, L. (2015) Contrôle de gestion. 4th edn. Paris: Gualino-Lextenso éditions.
12. Berland, N. (2014) Le contrôle de gestion. Paris: Presses Universitaires de France.
13. Bhimani, A. (ed.) (2020) Management Accounting in the Digital Economy. Oxford: Oxford University Press.

14. Bhimani, A. (2019) *Accounting Disrupted: How Digitalization Is Changing Finance*. Hoboken: Wiley.
15. Bhimani, A., Datar, S.M., Horngren, C.T. and Rajan, M.V. (2023) *Management and Cost Accounting*. 8th edn. Harlow: Pearson.
16. Bhimani, A., Horngren, C.T., Datar, S.M. and Rajan, M.V. (2019) *Management and Cost Accounting*. 7th edn. Harlow: Pearson.
17. Biazzo, S. and Garengo, P. (2012) *Performance Measurement with the Balanced Scorecard: A Practical Approach to Implementation within SMEs*. Berlin: Springer-Verlag.
18. Blocher, E.J., Stout, D.E., Juras, P.E. and Smith, S.D. (2019) *Cost Management: A Strategic Emphasis*. 8th edn. New York: McGraw-Hill Education.
19. Boisselier, P., Chalençon, L., Doriol, D., Jardin, P., Mard, Y. and Mayrhofer, U. (2013) *Contrôle de gestion*. Paris: Magnard-Vuibert.
20. Bouquin, H. (2011) *Les fondements du contrôle de gestion*. 4th edn. Paris: Presses Universitaires de France.
21. Bourguignon, A., Malleret, V. and Nørreklit, H. (2001) *Balanced Scorecard versus French Tableau de Bord: Beyond Dispute, a Cultural and Ideological Perspective*. Paris: Groupe HEC.
22. Brad, I.I. (1943) *Opere*. Vol. II. București.
23. Bragg, S.M. (2009) *Controllershship: The Work of the Managerial Accountant*. 8th edn. Hoboken: John Wiley & Sons.
24. Brealey, R.A., Myers, S.C. and Allen, F. (2011) *Principles of Corporate Finance*. 10th edn. New York: McGraw-Hill/Irwin.
25. Brigham, E.F. and Houston, J.F. (2009) *Fundamentals of Financial Management*. 12th edn. Mason: South-Western Cengage Learning.
26. Cadbury, A. (2002) *Corporate Governance and Chairmanship*. Oxford: Oxford University Press.
27. Cappelletti, L., Baron, P., Desmaison, G. and Ribiollet, F. (2014) *Contrôle de gestion*. Paris: Dunod.
28. Chai, N. (2009) *Sustainability Performance Evaluation System in Government: A Balanced Scorecard Approach towards Sustainable Development*. Dordrecht: Springer.
29. CIMA (2024) *P1 Management Accounting: Study Text 2024*. London: Kaplan Publishing.

30. CIMA (2024) E2 Managing Performance: Study Text 2024. London: Kaplan Publishing.
31. Colasse, B. (2009) Fundamentele contabilității. Translated by N. Tabără. Iași: Editura Tipo Moldova.
32. Cooper, R. and Kaplan, R.S. (1998) Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance. Boston: Harvard Business School Press.
33. COSO (2017) Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. New York: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
34. COSO (2023) Achieving Effective Internal Control over Sustainability Reporting (ICSR): Building Trust and Confidence through the COSO Internal Control-Integrated Framework. New York: COSO.
35. CuyauBère, T. and Muller, J. (1991) Contrôle de gestion. Tome 2: La gestion prévisionnelle et budgétaire. Paris: La Villeguérin Editions.
36. Datar, S.M. and Rajan, M.V. (2021) Horngren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 17th edn. Harlow: Pearson.
37. Deloitte (2021) The Future of Management Accounting: Digital Finance and Analytics. London: Deloitte Insights.
38. Demartini, C. (2014) Performance Management Systems. Berlin: Springer-Verlag.
39. Demetrescu, C.G. (1972) Istoria contabilității. București: Editura Științifică.
40. Drury, C. (2024) Management and Cost Accounting. 11th edn. Andover: Cengage Learning.
41. Dunlevy, J.H. (1965) Management Control Systems: A Short History from Fayol to Forrester. California: Calhoun Institutional Archive of the Naval Postgraduate School.
42. Eldenburg, L.G., Wolcott, S.K., Chen, L. and Cook, G. (2020) Cost Management: Measuring, Monitoring, and Motivating Performance. 4th edn. Hoboken: Wiley.
43. Faris, C., Gilbert, B., LeBlanc, B., Ballou, B. and Heitger, D.L. (2013) Demystifying Sustainability Risk: Integrating the Triple Bottom Line into an Enterprise Risk Management Program. New York: COSO.
44. Fayol, H. (1911) Administration industrielle et générale. Paris: Dunod.
45. Ferreira, A. and Otley, D. (2020) Performance Management and Management Control: Innovative Concepts and Practices. London: Routledge.
46. Gervais, M. (ed.) (1996) Recherches en contrôle de gestion. Paris: Economica.
47. Gervais, M. (2005) Contrôle de gestion. 8th edn. Paris: Economica.

48. Ghiță, M., Iașco, C., Brezuianu, C. and Vornicescu, M. (2009) Guvernanța corporativă și auditul intern. Iași: Tipo Moldova.
49. Granlund, M. and Lukka, K. (2017) Management Accounting Research in the Digital Era. London: Routledge.
50. Guedj, N. (ed.) (2000) Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise. Paris: Éditions d'Organisation.
51. Gumb, B. (2005) Des mythes fondateurs du contrôle de gestion et de ses prolongements: le cas de l'informatique décisionnelle. Strasbourg: Université Robert Schuman.
52. Hansen, D.R. and Mowen, M.M. (2018) Cornerstones of Cost Management. 4th edn. Boston: Cengage Learning.
53. Hansen, D.R., Mowen, M.M. and Guan, L. (2009) Cost Management: Accounting and Control. 6th edn. Mason: South-Western Cengage Learning.
54. Harris, E. (ed.) (2018) The Routledge Companion to Performance Management and Control. London: Routledge.
55. Hilb, M. (2012) New Corporate Governance: Successful Board Management Tools. 4th edn. Berlin: Springer-Verlag.
56. Horngren, C.T., Datar, S.M. and Rajan, M.V. (2012) Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 14th edn. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
57. Horngren, C.T., Harrison, W.T. and Oliver, S.M. (2012) Accounting. 9th edn. Upper Saddle River: Pearson Education.
58. Horomnea, E. (2009) Fundamentele științifice ale contabilității. Doctrină. Concepte. Lexicon. Iași: Tipo Moldova.
59. Horomnea, E. (2015) Audit financiar. Concepte. Standarde. Norme. 5th edn. Iași: Tipo Moldova.
60. IFAC (2019) International Good Practice Guidance: Evaluating and Improving Internal Control in Organizations. New York: International Federation of Accountants.
61. Institute of Management Accountants (2019) Management Accounting Competency Framework. Montvale: IMA.
62. International Integrated Reporting Council (2021) International <IR> Framework. London: IIRC.

63. International Organization for Standardization (2018) ISO 31000:2018 Risk Management - Guidelines. Geneva: ISO.
64. Jerome, W.T. III (1961) *Executive Control: The Catalyst*. New York: John Wiley & Sons.
65. Kant, I. (1991) *The Metaphysics of Morals*. Translated by M. Gregor. Cambridge: Cambridge University Press. Original work published 1797.
66. Kaplan, R.S. and Anderson, S.R. (2007) *Time-Driven Activity-Based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits*. Boston: Harvard Business School Press.
67. Kaplan, R.S. and Atkinson, A.A. (1998) *Advanced Management Accounting*. 3rd edn. Upper Saddle River: Prentice Hall.
68. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
69. Kinney, M.R. and Raiborn, C.A. (2011) *Cost Accounting: Foundations and Evolutions*. 8th edn. Mason: South-Western Cengage Learning.
70. KPMG (2023) *Future of Finance: Digital Transformation, Data and Performance Management*. Amstelveen: KPMG International.
71. Langfield-Smith, K., Thorne, H., Hilton, R.W. and Hansen, D.R. (2021) *Management Accounting: Information for Creating and Managing Value*. 9th edn. North Ryde: McGraw-Hill Education.
72. Leroy, M. (1998) *Le tableau de bord au service de l'entreprise*. Paris: Éditions d'Organisation.
73. Lorino, P. (1991) *Le contrôle de gestion stratégique: la gestion par activités*. Paris: Dunod.
74. Malo, J. and Mathé, J. (2002) *L'essentiel du contrôle de gestion*. 2nd edn. Paris: Éditions d'Organisation.
75. Mancini, D., Vaassen, E.H.J. and Dameri, R.P. (eds.) (2013) *Accounting Information Systems for Decision Making*. Berlin: Springer.
76. Manzoni, A. and Islam, S. (2009) *Performance Measurement in Corporate Governance: DEA Modelling and Implications for Organisational Behaviour and Supply Chain Management*. Heidelberg: Physica-Verlag.
77. Marchesnay, M. (2004) *Management stratégique*. Paris: Les éditions de l'ADREG.
78. Mărculescu, I. (1946) *Contabilitatea cooperativelor*. București.

79. Martindell, J. (1950) *The Scientific Appraisal of Management*. New York: Harper & Brothers.
80. McNally, J.S. (2013) *The 2013 COSO Framework and SOX Compliance*. New York: COSO.
81. Merchant, K.A. and Van der Stede, W.A. (2017) *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 4th edn. Harlow: Pearson.
82. Miller, J.A. (1996) *Implementing Activity-Based Management in Daily Operations*. New York: John Wiley & Sons.
83. Möller, K., Schäffer, U. and Verbeeten, F. (eds.) (2020) *Management Control and Digital Transformation*. Wiesbaden: Springer Gabler.
84. Needles, B.E., Powers, M. and Crosson, S.V. (2016) *Principles of Accounting*. 12th edn. Boston: Cengage Learning.
85. OECD (2023) *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*. Paris: OECD Publishing.
86. OECD (2023) *OECD Corporate Governance Factbook 2023*. Paris: OECD Publishing.
87. Pacioli, L. (1981) *Tratat de contabilitate în partidă dublă*. Translated by D. Rusu and Ș. Cuciureanu. Iași: Junimea.
88. Pember, A. and Lemon, M. (2012) *Measuring and Managing Environmental Sustainability: Using Activity-Based Costing/Management (ABC/M)*. Austin: CAM-I.
89. Power, M. (1997) *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press.
90. PwC (2022) *Finance Effectiveness Benchmarking Report: Preparing Finance for the Next Decade*. London: PricewaterhouseCoopers.
91. Quattrone, P. (2017) *Governing Social Orders, Unfolding Rationality, and Jesuit Accounting Practices*. London: Routledge.
92. Richard, J. (1993) *Analyse financière et audit des performances*. 2nd edn. Paris: La Villeguérin Éditions.
93. Rom, A. and Rohde, C. (2021) *Management Accounting and Integrated Information Systems*. London: Routledge.
94. Rusu, D. (1991) *Fra Luca di Borgo și doctrinele contabilității în cultura economică românească*. Iași: Junimea.

95. Rusu, D. and Cuciureanu, Ș. (1981) Luca Paciolo. Tratat de contabilitate în partidă dublă. Iași: Junimea.
96. Seal, W., Rohde, C., Garrison, R.H. and Noreen, E.W. (2023) Management Accounting. 7th edn. London: McGraw-Hill Education.
97. Switzer, S. (2007) Internal Audit Reports Post Sarbanes-Oxley: A Guide to Process-Driven Reporting. Hoboken: John Wiley & Sons.
98. Tabără, N. (ed.) (2009) Control de gestiune: delimitări conceptuale, metode, aplicații. Iași: Tipo Moldova.
99. Tabără, N. (2008) Contabilitate și control de gestiune. Suport de curs ELITEC. Iași: Editura Universității „Al.I. Cuza”.
100. Tabără, N. and Briciu, S. (2012) Actualități și perspective în contabilitate și control de gestiune. Iași: Tipo Moldova.
101. Weetman, P. (2010) Management Accounting. Harlow: Pearson Education Limited.
102. Weygandt, J.J., Kimmel, P.D. and Kieso, D.E. (2021) Managerial Accounting: Tools for Business Decision Making. 9th edn. Hoboken: Wiley.
103. Wheelen, T.L. and Hoffman, A.N. (2012) Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability. 13th edn. Upper Saddle River: Pearson Education.
104. Wild, J.J., Shaw, K.W. and Chiappetta, B. (2011) Fundamental Accounting Principles. 20th edn. New York: McGraw-Hill.
105. Zimmerman, J.L. (2019) Accounting for Decision Making and Control. 10th edn. New York: McGraw-Hill Education.

B. Article

1. Abernethy, M.A., Bouwens, J. and Van Lent, L. (2010) 'Leadership and control system design', Management Accounting Research, 21(1), pp. 2-16.
2. Agarwal, G. and Medury, Y. (2014) 'Internal auditor as accounting fraud buster', The IUP Journal of Accounting Research & Audit Practices, 13(1), pp. 7-29.
3. Ahmed Ayedh, A. and Houssein Eddine, C. (2015) 'The impact of advanced management accounting techniques on performance: The case of Malaysia', Middle East Journal of Business, 10(2), pp. 3-13.

4. Appelbaum, D., Kogan, A., Vasarhelyi, M.A. and Yan, Z. (2017) 'Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting', *International Journal of Accounting Information Systems*, 25, pp. 29-44.
5. Arel, B. and Beaudoin, C. (2012) 'The impact of ethical leadership, the internal audit function, and moral intensity on a financial reporting decision', *Journal of Business Ethics*, 109(3), pp. 351-366.
6. Baber, W.R. (1985) 'A framework for making a class of internal accounting control decisions', *Journal of Accounting Research*, 23(1), pp. 360-369.
7. Bergmann, M., Brück, C., Knauer, T. and Schwering, A. (2020) 'Digitization of the budgeting process: determinants of the use of business analytics and its effect on satisfaction with the budgeting process', *Journal of Management Control*, 31(1-2), pp. 25-54.
8. Berland, N. (2002) 'The development of budgetary control in France and Britain from the 1920s to the 1960s: a comparison', *European Accounting Review*, 11(2), pp. 329-356.
9. Bertin, E. and Godowski, C. (2012) 'Le processus global d'audit: source de développement d'une gouvernance cognitive?', *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 18(3), pp. 145-184.
10. Biddle, G.C. (1980) 'Accounting methods and management decisions: the case of inventory costing and inventory policy', *Journal of Accounting Research*, 18(Supplement), pp. 235-280.
11. Birnberg, J.G. (2011) 'A proposed framework for behavioral accounting research', *Behavioral Research in Accounting*, 23(1), pp. 1-43.
12. Bollecker, M. (2007) 'La recherche sur les contrôleurs de gestion: état de l'art et perspectives', *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 13(1), pp. 87-106.
13. Bosse, D.A. and Phillips, R.A. (2016) 'Agency theory and bounded self-interest', *Academy of Management Review*, 41(2), pp. 276-297.
14. Bouquin, H. and Pesqueux, Y. (1999) 'Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline', *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 5(3), pp. 93-105.
15. Busco, C., Caglio, A. and Scapens, R.W. (2014) 'Management and accounting innovations: reflecting on what they are and why they are adopted', *Management Accounting Research*, 25(3), pp. 255-265.

16. Cappelletti, L. (2008) 'Vers un contrôle de gestion intégré à la fonction commerciale: cas d'expérimentation', *Management & Avenir*, 16(2), pp. 156-173.
17. Cassia, L., Paleari, S. and Redondi, R. (2005) 'Management accounting systems and organisational structure', *Small Business Economics*, 25(4), pp. 373-391.
18. Cegarra-Navarro, J.G., Reverte, C., Gómez-Melero, E. and Wensley, A. (2016) 'Linking social and economic responsibilities with financial performance: the role of innovation', *European Management Journal*, 34(5), pp. 530-539.
19. Cokins, G. (2014) 'Top 7 trends in management accounting, part 2', *Strategic Finance*, January, pp. 41-47.
20. Ding, J., Zheng, Q., Wang, X., Zhu, H. and Zhang, J. (2016) 'Assessment of innovative performance management in Chinese police system: a case study of Zhejiang Province', *Public Personnel Management*, 45(1), pp. 6-25.
21. Doyle, J., Ge, W. and McVay, S. (2007) 'Accruals quality and internal control over financial reporting', *The Accounting Review*, 82(5), pp. 1141-1170.
22. Eisenhardt, K.M. (1989) 'Agency theory: an assessment and review', *Academy of Management Review*, 14(1), pp. 57-74.
23. Eker, M. and Eker, S. (2016) 'The effects of interactions between management control systems and strategy on firm performance: an empirical study', *Business and Economics Research Journal*, 7(4), pp. 123-141.
24. Feng, M., Li, C. and McVay, S. (2009) 'Internal control and management guidance', *Journal of Accounting and Economics*, 48(2-3), pp. 190-209.
25. Franco-Santos, M. and Otley, D. (2018) 'Reviewing and theorizing the unintended consequences of performance management systems', *International Journal of Management Reviews*, 20(3), pp. 696-730.
26. Gani, L. and Jermias, J. (2012) 'The effects of strategy-management control system misfits on firm performance', *Accounting Perspectives*, 11(3), pp. 165-196.
27. Godener, A. and Fornerino, M. (2005) 'Pour une meilleure participation des managers au contrôle de gestion', *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 11(1), pp. 121-140.
28. Goretzki, L., Lukka, K. and Messner, M. (2018) 'Controllers' use of informational tactics', *Accounting, Organizations and Society*, 65, pp. 1-18.

29. Hales, J., Rees, L. and Wilks, T.J. (2016) 'A synthesis of three commentaries on measurement and performance reporting', *Accounting Horizons*, 30(4), pp. 473-483.
30. Heinle, M.S., Ross, N. and Saouma, R.E. (2014) 'A theory of participative budgeting', *The Accounting Review*, 89(3), pp. 1025-1050.
31. Henttu-Aho, T. (2016) 'Enabling characteristics of new budgeting practice and the role of controller', *Qualitative Research in Accounting & Management*, 13(1), pp. 31-56.
32. Herremans, I.M. and Nazari, J.A. (2016) 'Sustainability reporting driving forces and management control systems', *Journal of Management Accounting Research*, 28(2), pp. 103-124.
33. Jokipii, A. (2010) 'Determinants and consequences of internal control in firms: a contingency theory based analysis', *Journal of Management and Governance*, 14(2), pp. 115-144.
34. 34. Junqueira, E., Dutra, E.V., Zanutto Filho, H. and Gonzaga, R.P. (2016) 'The effect of strategic choices and management control systems on organizational performance', *Revista Contabilidade & Finanças*, 27(72), pp. 334-348.
35. Klychova, G., Faskhutdinova, M. and Sadrieva, E. (2018) 'Budgeting as an instrument of enterprise strategic management', *Academy of Strategic Management Journal*, 17(6), pp. 1-9.
36. Knudsen, D.R. (2020) 'Elusive boundaries, power relations, and knowledge production: a systematic review of the literature on digitalization in accounting', *International Journal of Accounting Information Systems*, 36, 100441.
37. Kraus, K., Kennergren, C. and von Unge, A. (2022) 'The interplay between management control and digitalization', *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(1), pp. 1-28.
38. Lukka, K. and Vinnari, E. (2014) 'Domain theory and method theory in management accounting research', *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(8), pp. 1308-1338.
39. Malmi, T. and Brown, D.A. (2008) 'Management control systems as a package: opportunities, challenges and research directions', *Management Accounting Research*, 19(4), pp. 287-300.

40. Möller, K., Schäffer, U. and Verbeeten, F. (2020) 'Digitalization in management accounting and control: an editorial', *Journal of Management Control*, 31(1-2), pp. 1-8.
41. Nielsen, S. (2018) 'Reflections on the applicability of business analytics for management accounting', *Journal of Accounting & Organizational Change*, 14(2), pp. 167-187.
42. Nuhu, N.A., Baird, K. and Appuhami, R. (2016) 'The association between the use of management accounting practices with organizational change and organizational performance', *Advances in Management Accounting*, 26, pp. 67-98.
43. Oesterreich, T.D. and Teuteberg, F. (2019) 'The role of business analytics in the controllers and management accountants' competence profiles', *Journal of Accounting & Organizational Change*, 15(2), pp. 330-356.
44. Otley, D. (2016) 'The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014', *Management Accounting Research*, 31, pp. 45-62.
45. Pfister, J.A. and Lukka, K. (2019) 'Interrelation of controls for autonomous motivation: a field study of productivity gains through pressure-induced process innovation', *The Accounting Review*, 94(3), pp. 345-371.
46. Rastislav, R. and Petra, L. (2016) 'Strategic performance management system and corporate sustainability concept: specific parameters in Slovak enterprises', *Journal of Competitiveness*, 8(3), pp. 107-124.
47. Rikhardsson, P. and Yigitbasioglu, O. (2018) 'Business intelligence and analytics in management accounting research: status and future focus', *International Journal of Accounting Information Systems*, 29, pp. 37-58.
48. Schaltegger, S. and Zvezdov, D. (2015) 'Gatekeepers of sustainability information: exploring the roles of accountants', *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(3), pp. 333-361.
49. Trumpp, C., Endrikat, J., Zopf, C. and Guenther, E. (2015) 'Definition, conceptualization, and measurement of corporate environmental performance: a critical examination of a multidimensional construct', *Journal of Business Ethics*, 126(2), pp. 185-204.
50. Wall, F. and Leitner, S. (2020) 'Agent-based computational economics in management accounting research: opportunities and difficulties', *Journal of Management Control*, 31(3), pp. 163-190.

A.



Curriculum vitae Europass

Informații personale

Nume / Prenume **STANCU (LIȚĂ) E. ISABELA**
Adresă Județul Dâmbovița
Telefon 0245673339
Fax -
E-mail isabela.stanculita@yahoo.com
Naționalitate Română
Data nașterii 27.03.1983

Locul de muncă Școala Gimnazială Gura Ocniței
Domeniul ocupațional Secretar

Experiența profesională

Perioada	01.08.2021 și în prezent
Postul ocupat	Secretar
Numele și adresa angajatorului	Școala Gimnazială Gura Ocniței – Comuna Gura Ocniței, județul Dâmbovița, Str. Principală, Nr.192
Sectorul de activitate	Învățământ
Perioada	01.09.2022 – 20.06.2025
Funcția	Profesor
Activități	Disciplina: Informatică
Numele și adresa angajatorului	Școala Gimnazială Gura Ocniței – Comuna Gura Ocniței, județul Dâmbovița, str. Principală, Nr.192
Tipul activității	Învățământ
Perioada	21.08.2003 – 31.07.2021
Postul ocupat	Secretar
Numele și adresa angajatorului	Școala Gimnazială Ocnița – Comuna Ocnița, județul Dâmbovița, str. Principală, Nr.22
Sectorul de activitate	Învățământ
Perioada	13.02.2017 – 29.08.2018
Postul ocupat	Agent de vânzări

Activități principale
Numele și adresa angajatorului
Sectorul de activitate

Activități de creditare

Provident Financial România I.F.N. S.A. -București, Calea Șerban Vodă, Nr.133
Financiar

Educație și formare

Perioada	2020 - prezent
Diploma obținută	Doctorand
Disciplinele competențe	Domeniul – Contabilitate,
Numele instituției de învățământ	Universitatea "Valahia" Târgoviște, Școala Doctorală de Științe Economice și Umaniste
Nivelul în clasificarea internațională	Doctorat
Perioada	2021-2022
Calificarea	Certificat de absolvire a programului de formare psihopedagogică
Competențe profesionale dobândite	Programul de formare psihopedagogică, nivelul II
Numele instituției de învățământ	Universitatea "Valahia" Târgoviște, Facultatea de Științe Economice
Nivelul în clasificarea internațională	Învățământ
Perioada	2018-2020
Diploma obținută	Diplomă de master
Competențe profesionale dobândite	Domeniul – Contabilitate, Programul – Auditul Entităților Publice și Private
Numele instituției de învățământ	Universitatea "Valahia" Târgoviște, Facultatea de Științe Economice
Nivelul în clasificarea internațională	Învățământ masteral
Perioada	2018-2019
Calificarea	Certificat de absolvire a programului de formare psihopedagogică
Competențe profesionale dobândite	Programul de formare psihopedagogică, nivelul I
Numele instituției de învățământ	Universitatea "Valahia" Târgoviște, Facultatea de Științe Economice
Nivelul în clasificarea internațională	Învățământ
Perioada	Iulie – Septembrie 2025
Calificarea	Certificat de absolvire
Competențe profesionale dobândite	Referent Resurse Umane
Numele instituției de învățământ	S.C. Uptraining Solutions S.R.L.
Nivelul în clasificarea națională	Perfecționare
Perioada	Octombrie – Noiembrie 2023
Calificarea	Certificat de absolvire
Competențe profesionale dobândite	Manager proiect

Numele instituției de învățământ	S.C. Consulting Group S.R.L.
Nivelul în clasificarea națională	Perfecționare
Perioada	Februarie – Aprilie 2014
Calificarea	Adeverință
Competențe profesionale dobândite	Programul de formare – Managedu-Utilizarea aplicațiilor de management educațional
Numele instituției de învățământ	SIVCO România S.A.
Nivelul în clasificarea națională	Perfecționare
Perioada	Mai – Iunie 2013
Calificarea	Certificat de Absolvire
Competențe profesionale dobândite	Competențe comune/calificare – Secretar Școală
Numele instituției de învățământ	S.C. Info Educația S.R.L., Iași
Nivelul în clasificarea națională	Perfecționare
Perioada	Decembrie 2012 – Aprilie 2013
Calificarea	Adeverință
Competențe profesionale dobândite	Programul de formare – Elemente de management educațional / Comunicare și interrelaționare în spațiul educațional și comunitar
Numele instituției de învățământ	Inspectoratul Școlar Județean Dâmbovița
Nivelul în clasificarea națională	Perfecționare
Perioada	Martie 2012
Calificarea	Certificat de Competențe Profesionale
Competențe profesionale dobândite	Calificarea – Administrator de rețea de calculatoare
Numele instituției de învățământ	S.C. Info Educația S.R.L. - Centrul de pregătire în informatica S.A.
Nivelul în clasificarea națională	Perfecționare
Perioada	2008-2011
Calificarea / diploma obținută	Diplomă de licență
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Domeniul – Contabilitate, Specializarea – Contabilitate și Informatică de Gestiune
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea "Spiru Haret" București, Facultatea de Contabilitate și Finanțe Câmpulung
Nivelul în clasificarea internațională	Învățământ superior
Perioada	Mai – Iunie 2010
Calificarea	Certificat de Absolvire

Competențe profesionale dobândite

Numele instituției de învățământ

Nivelul în clasificarea națională

Competențe comune/calificare – Inspector (Referent) Resurse Umane

S.C. Info Educația S.R.L., Iași

Perfecționare

Perioada 2002-2005

Diploma obținută Diplomă de absolvire

Disciplinele studiate **Titlu – Funcționar Superior, Domeniul – Filologie, Specializarea - Birotică**

Numele instituției de învățământ Universitatea "Valahia" Târgoviște, Facultatea de Științe Economice

Nivelul în clasificarea internațională Învățământ superior

Perioada 1998-2002

Diploma obținută Diplomă de bacalaureat

Disciplinele principale studiate **Profil Umanist, Specializarea - Limbi Moderne**

Numele instituției de învățământ Grup Școlar Industrial "I.L. Caragiale" Moreni

Nivelul în clasificarea națională Învățământ liceal

Aptitudini și competențe personale

Competențe și aptitudini de comunicare, creativitate, profesionalism, motivație, capacitatea de a rezolva problemele, flexibilitate, de a manageria timpul și adaptabilitate.

Limba maternă

Română

Limba străină cunoscută

Autoevaluare

Nivel european (*)

Limba engleză

Înțelegere		Vorbire		Scriere	
Ascultare		Citire		Participare la conversație	
Discurs oral		Discurs oral		Exprimare scrisă	
1	Utilizator independent	Utilizator independent	Utilizator independent	Utilizator independent	Utilizator independent

(*) Nivelul Cadrului European Comun de Referință Pentru Limbi Străine

Competențe și abilități sociale

Competențe de comunicare, abilități de conducere, sociabilă, optimistă, adaptabilă, motivată, creativă, capacitate de rezolvare, stabilitate, obținute ca urmare a experienței de secretar, agent de vânzări precum și în cadrul studiilor parcurse și a diverselor cursuri de formare.

Competențe și aptitudini organizatorice

Competențe de comunicare, spirit de echipă, colaborare în armonie cu colegii de echipă, aptitudini de creativitate, atitudine pozitivă și orientare spre rezultat, excelente abilități de interacțiune cu colegii, capacitatea de a evalua abilitățile profesionale ale persoanelor cu care colaborez, bune competențe organizaționale dobândite datorită experienței profesionale.

Competențe și aptitudini tehnice

Abilități tehnice pentru domeniul învățământ.

Competențe în utilizarea calculatorului

Competențe de utilizare a calculatorului, a diverselor programe de contabilitate și secretariat. Aptitudini de manevrare a bazelor de date, platformelor, a Internetului, Microsoft Office. Competențe și aptitudini de utilizare a calculatorului dobândite în urma formării și a experienței profesionale.

Competențe artistice

Preocupare pentru dans și sport.

Alte competențe	Voluntariat, îmi place să ajut oamenii aflați în situații de dificultate. Am participat în anul 2005, 2007, 2018, și 2019, 2023 la diverse cursuri de formare continuă organizate în cadrul instituției Casa Corpului Didactic Dâmbovița Am făcut parte din mai multe comisii pe teme financiare la locul de muncă.
Permis de conducere	Dețin permis de conducere, categoria B din anul 2001.
Anexe	La cerere

Articole publicate:

1. **"Abordarea contabilă prin Sistemul Informațional Integrat al Învățământului Românesc (SIIR)"** – autori: **Isabela STANCU (LITA)**, Anda Ileana NECULA, Editura Hyperion Economic Journal, Vol.8, Issue 3, 2021, ISSN 2343-7995
<https://hej.hyperion.ro/issues-2021/vol-8-issue-3-2021/37-hej-volume-8-issue-3-2021/219-accounting-approach-through-the-integrated-information-system-of-romanian-education-siir>
2. **"Considerații privind metodele de amortizare activele utilizate în producția agricolă"** – autori: Anda Ileana NECULA, **Isabela STANCU (LITA)**, Gabriel CUCUI, Anca Daniela ȘENCHEA (FLOREA) – Editura Economia Contemporană, Vol.6, Nr.1, 2021, ISSN-L 2537-4222
<http://www.revec.ro/article-2021-id-97-vol..6.nr..1-842-considera&.538;ii.privind.metodele.de.amortizare.a.activele.utilizate.in.produc&.538;ia.agricola.html>
3. **"Considerații privind Contabilitatea taxei pe valoarea adăugată – Particularități naționale în context european"** autori: Anda Ileana NECULA, Andrei Marcel MANOLE, Anca Daniela ȘENCHEA (FLOREA), **Isabela STANCU (LITA)**, – Editura Valahia Journal of Economic Studies, Vol.13, Nr.1, 2022 -
<https://doi.org/10.2478/vjes-2022-0005>
4. **"Relationships among ERP post-implementation success constructs: An analysis at the organizational level of forexbug platform"** – autori: **Isabela STANCU (LIȚĂ)**, Dumitru BEJINARIU, Lucian Gheorghe NASTASE, Florin RADU Revista Dezbatere Social Economice, Vol. 12, Issue1, 2023, ISSN 2360-1973, ISSN-L 2248-3837
<https://www.economic-debates.ro/arhiva-issu1-2023.php>
<https://www.economic-debates.ro/stancu%20lita2023.pdf>
5. **"În contextul atacurilor și activităților ilegale, se poate pune întrebarea dacă comitetele de audit pot contribui la îmbunătățirea responsabilității în sectorul public"**- autori: **Isabela STANCU (LIȚĂ)**, Dumitru BEJINARIU, Florin RADU – Revista Universul Juridic – Nr.3/2024, ISSN 2393 – 3445
<https://revista.universuljuridic.ro/in-contextul-atacurilor-si-activitatilor-ilegale-se-poate-pune-intrebarea-daca-comitetele-de-audit-pot-contribui-la-imbunatatirea-responsabilitatii-in-sectorul-public/>
<https://www.universuljuridic.ro/in-contextul-atacurilor-si-activitatilor-ilegale-se-poate-pune-intrebarea-daca-comitetele-de-audit-pot-contribui-la-imbunatatirea-responsabilitatii-in-sectorul-public/>
6. **"Exploring the relevance of report analysis cost-volume-profit within the direct-costing approach for decision-making in the economic environment affected by crime"** – autori: Dumitru BEJINARIU, **Isabela STANCU (LIȚĂ)**, Florin RADU, Revista Română de Criminalistică 2024, FORENSIC SCIENCE, Nr.2-2024, (138) ISSUES, VOL. XXV, June 2024
https://ibn.idsi.md/sites/default/files/j_nr_file/RRC%2Bnr%2B2%2Bdin%2B2024_fin.pdf?cf_chl_tk=2m5tt8hX1CSYEdMKJOqCkMeN3XHJ7q6N04.bNnvM8fQ-1788282409-1.0.1.1-toqQRsXyBwOmznwFRqgZZqu1oj9dhk_m.dWozKEXG9k
7. **"Cost optimization and human resource efficiency in industrial economic entities: The role of functional analysis and improvement strategies"** - autori: **Isabela STANCU (LIȚĂ)**, Dumitru BEJINARIU, Florin RADU – Editura Economia Contemporană, Vol.9, Nr.2, 2024, ISSN 2537-4222, ISSN-L 2537-4222
<http://www.revec.ro/article-2024-id-110-vol..9.nr..2-1083-optimizarea.costurilor.&.536;i.eficien&.538;a.resurselor.umane.in.entita&.538;ile.economice.industriale;.rolul.analizei.func&.538;ionale.&.536;i.strategiilor.de.ameliorare.html>
8. **"Sicap: smart innovations for procurement processes in the public sector"**- autori: Dumitru BEJINARIU, **Isabela STANCU (LIȚĂ)**, Florin RADU, Cătălina Tarbă (Duță) –,

ISSUE: 26/2024 volumul 1, Revista Oeconomica, ISSN: 1454-9409 (print) / 2344-4975 (online) / ISSN-L 1454-9409

<http://www.oeconomica.uab.ro/current.php?lang=en>

9. **"Management control and budgetary control: Tools for improving organizational performance"**. – autori: **Isabela STANCU (LIȚĂ)**, Dumitru BEJINARIU, Alina-Iuliana TĂBÎRCĂ, - ISSUE: 26/2024 volumul 1, Revista Oeconomica, ISSN: 1454-9409 (print) / 2344-4975 (online) / ISSN-L 1454-9409

<http://www.oeconomica.uab.ro/current.php?lang=en>

10. **"Strengthening European Competitiveness: Optimizing Internal Control Mechanisms in Public Cultural Institutions"** - autori: Silviu-Ionel STOICA, **Isabela STANCU (LIȚĂ)**, Valentin RADU - Strategii Manageriale, XVII(4), 66, 2024

http://www.strategiimanageriale.ro/images/images_site/categorii_articole/pdf_categorie_80d2c0207670498512673fb6ebf39373.pdf

Anexe

La cerere

Prezentări în cadrul conferințelor / workshop-uri:

1. Participare la conferința Internațională "Educație, calitate și sustenabilitate" în Noiembrie 2018 din cadrul Universității Valahia Târgoviște.
2. Participare la Conferința Științifică Internațională "Contabilitatea și finanțele – limbaje universal ale afacerilor" Ediția a VI-a, 16 aprilie 2021, organizator Universitatea "Constantin Brâncoveanu" din Pitești, online. Participare cu articolul *"Considerations Regarding the Depreciation Methods of the Assets used in Agricultural Production"*.
3. Participare la International Conference on Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes, 4th Edition, online, 23-24 Iulie 2021, Târgoviște, cu articolul intitulat "Accounting approach through the Integrated Information System of Romanian Education (SIIR)"
4. Participare la "Școala de Vară" – Conta 22 -, organizator Școala Doctorală din Universitatea Valahia din Târgoviște – IOSUD – UVT, 26-30 Aprilie 2022.
5. Participare la Internațional Conference on Management, Economics and Accounting 14th Edition ICMEA 19th-20th Mai 2022, Alba-Iulia. Participare cu lucrarea "Efficiency of Social Economy in Romania"
6. Participare la 3rd International Conference Global Ethics – Key of Sustainability (GEKoS) 20 Mai 2022, Bucharest, Romania. Participare cu lucrarea "Management Accounting: a tool for reducing public expenditure? A case study on an agglomeration community"
7. Certificate of attendance summer School Knowledge Production and Transfer, organizator National University of Political Studies and Public Administration, Bucharest, Romania, 10-11 Iunie 2022.
8. Certificate of Participation International Conference "Financial Management of Small and Medium-Sized Economic Entities in Times of Crisis" – F.M.E.E.T.C., 1 st Edition – Thessaloniki, Greece, 20-21 Iunie 2022. Participare cu articolul "Costs reduction in the auxiliary structures of the economic entities in times of crisis"
9. Participare la Simpozionul Cercetărilor Doctorale, organizator Școala Doctorală din Universitatea Valahia din Târgoviște – IOSUD – UVT, 8-9 Iulie 2022. Participare cu articolul "Referiri Tematice la Standardele Internaționale de Contabilitate"
10. Participare la "Școala de Vară" – Conta 22 -, organizator Școala Doctorală din Universitatea Valahia din Târgoviște – IOSUD – UVT, 7 – 13 Septembrie 2022.
11. Participare la Conferința Națională Științifică de Toamnă. Academia Oamenilor de Știință din România, 3-5 Noiembrie 2022, organizator Universitatea de Medicină și Farmacie "Iuliu Hațieganu" Cluj-Napoca. Participare cu lucrarea "Considerente privind utilizarea metodei direct-costing evoluat în entitățile economice industriale și agroindustriale".
12. Participare la Conferința Internațională „Global Economy Under Crisis” a 11-a ediție, 15-16 Decembrie 2022, organizat de Universitatea "Ovidius" din Constanța. Participare cu lucrarea "Thematic References to International Accounting Standards"
13. Participare la International Scientific Conference – 8th edition – Accounting and Finance – the Global Languages in Business, organised by "Constantin Brâncoveanu" University of Pitești, Faculty of Finance – Accounting Research Center in Economic of Pitești, 21 Aprilie, 2023. Participare cu lucrarea "Accounting approach Through the National Reporting System – Forexebug.

14. Participare la Simpozionul Cercetărilor Doctorale Avansate, organizator Școala Doctorală din Universitatea Valahia din Târgoviște – IOSUD – UVT, 7-8 Aprilie 2023.
15. Participare la Conferința Internațională "Modern Trends in Business, Hospitality and Tourism 3rd Edition, Conference Theme: Sustainable Business Approaches and Challenges in Times of Crisis, 4-6 Mai 2023. Participare cu lucrarea "The Success of Information Systems and the Effectiveness of a Management System in Public and Private Entities.
16. Participare la 4th International Conference Global Ethics – Key of Sustainability (GEKOS), Bucharest, Romania, 26 Mai 2023. Participare cu lucrarea "The Efficiency of digital accounting through the integrated informational system of the Romanian Education".
17. Participated at the Conference "Digital Education in HEIs – from present to future held on July 7th, 2023, Bucharest, Romania.
18. Participare conferință "50^{eme} Anniversaire de l'institute Cedimes". Participare cu lucrarea "Gestion et efficacite comptable grace au systeme d'information integre de l'enseignement roumain (SIIR), 12-14 Octombrie 2023, l'institute Cedimes, Paris.
19. Participare la 4th International Conference Global Interferences of Knowledge Society, Romania, 27-28 Octombrie 2023, în cadrul Universității Valahia, România. Participare cu lucrarea "Relationships among ERP Post-Implementation Succes Constructs: an Analysis at the Organizational Level of Forexebug Platform"
20. Participare la 4th International Conference Global Interferences of Knowledge Society, Romania, 27-28 Octombrie 2023, în cadrul Universității Valahia, România. Participare cu lucrarea "The Influence of System Quality and Information Quality on AIS Effectiveness in Romania Banks"
21. Participare la activitatea "Masa Rotundă" cu tema "E-Factura în Contextul Transformării Digitale a Contabilității și Fiscalității" în cadrul Școlii Gimnaziale Centrale Câmpina, 10 Martie 2024.
22. Participare la INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE "ACCOUNTING AND FINANCE – THE GLOBAL LANGUAGES IN BUSINESS" 9th Edition, April 26, 2024, organizator Universitatea "Constantin Brâncoveanu" din Pitești. Participare cu articolul "*The evolution of public procurement through information technologies: advantages, benefits and perspectives*".
23. Participare la INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE "ACCOUNTING AND FINANCE – THE GLOBAL LANGUAGES IN BUSINESS" 9th Edition, April 26, 2024, organizator Universitatea "Constantin Brâncoveanu" din Pitești. Participare cu articolul "*Cost optimization and human resource efficiency in industrial economic entities: The role of functional analysis and improvement strategies*".
24. Participare la INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGAMENT, ECONOMICS AND ACCOUNTING 16TH EDITION – ICMEA, 8th-10th May 2024, în cadrul Universității "1 Decembrie 1918" Alba Iulia, România. Participare cu lucrarea "*SICAP and SEAP: Smart Innovations for Procurement Processes in the public sector*".
25. Participare la INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGAMENT, ECONOMICS AND ACCOUNTING 16TH EDITION – ICMEA, 8th-10th May 2024, în cadrul Universității "1 Decembrie 1918" Alba Iulia, România. Participare cu lucrarea "*Management control and budgetary control: Tools for improving organizational performance*".
26. Participare la The International Conference Modern Trends in Business, Hospitality, and Tourism 4th Edition, 16th-18th May 2024, în Cadrul Universității Babeș Bolyai Cluj Napoca. Participare cu lucrarea "*The role of institutions in the process of institutionalizing budgetary control within a hybrid state entity*".
27. Participare la The International Conference European Finance, Regulation and Business, 25 years united under euro, 17-18 May 2024, în cadrul Universității "Alexandru Ioan Cuza" din Iași, România.

Participare cu lucrarea *"The role of transparency in public procurement: The benefits of effective governance and tips for IT implementation, from an auditor's perspective"*

28. Participare la The International Conference European Finance, Regulation and Business, 25 years united under euro, 17-18 May 2024, în cadrul Universității "Alexandru Ioan Cuza" din Iași, România. Participare cu lucrarea *"The influence of information technologies on the structure and efficiency of internal audit in public interest entities"*
29. Participare la Simpozionul Cercetărilor Doctorale Avansate, organizator Școala Doctorală din Universitatea Valahia din Târgoviște – IOSUD – Universitatea Valahia Târgoviște, 22-23 Mai 2024. Participare cu lucrarea *"Transparency and efficiency in the digital era: The impact of law No. 9/2023 on modernizing information exchange and services in public institutions"*
30. Participare la Simpozionul Cercetărilor Doctorale Avansate, organizator Școala Doctorală din Universitatea Valahia din Târgoviște – IOSUD – Universitatea Valahia Târgoviște, 22-23 Mai 2024. Participare cu lucrarea *"The role and importance of auditing the information system in public interest entities: A detailed analysis"*
31. Participare la International on "Ongoing Social, Economic, and Environmental Challenges" 2nd Edition – OSEEC 2024, October 11-12 2024, Arad, România. Participare cu lucrarea *"The contribution of accounting information systems to decision support and monitoring of non-reimbursable fund management for pre-university education in Romania"*.
32. Participare la 5th International Conference Global Interferences of Knowledge Society, Romania, 24-25 Octombrie 2024, în cadrul Universității Valahia, România. Participare cu lucrarea *"Cards as a key instrument in legislative measures for modernizing the payment system and combating tax evasion"*.
33. Participare la The 3rd International Conference Creativity and Innovation in Digital Economy, November 14-15, 2024, Faculty of Economic Sciences, Petroleum-Gas University of Ploiești, România. Participare cu lucrarea *"The role of cards in legislative strategies to combat tax evasion and their interaction with the legal system"*.
34. Participare la International Conference Knowledge Economy – Challenges of the 21st Century – The Future of European Competitiveness, Constantin Brâncoveanu University Pitești, România, 22 November 2024. Participare cu lucrarea *"Research and Contributions on the Digitalization of Public Utility Companies"*.
35. Participare la International Conference Knowledge Economy – Challenges of the 21st Century – The Future of European Competitiveness, Constantin Brâncoveanu University Pitești, România, 22 November 2024. Participare cu lucrarea *"The Determining Factors of the Success of a Learning Management System (LMS)"*.
36. Participare la International Conference Knowledge Economy – Challenges of the 21st Century – The Future of European Competitiveness, Constantin Brâncoveanu University Pitești, România, 22 November 2024. Participare cu lucrarea *"Strengthening European Competitiveness: Optimizing Internal Control Mechanisms in Public Cultural Institutions"*.

Anexe

La cerere

Informații suplimentare

Participări la mobilități:

1. Efectuarea unei mobilități de cercetare au Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches en Sciences de l'Action (LIRSA) au Conservatoire National des Arts et Metiers (CNAM Paris) du 4 – 8 Mai 2022.
2. Efectuarea unei mobilități de cercetare a l'Ecole d'administration des affaires au Universite de Macedoine Thessalonique du 16 au 21 Iune 2022.
3. Stagiul de cercetare la Institutul CEDIMES, pe Campusul Globalizare și Sustainabilitate. din Paris în perioada 2 – 10 mai 2023
4. Efectuarea unei mobilități de cercetare a l'Ecole d'administration des affaires au Universite de Macedoine Thessalonique du 01 au 15 Iune 2023.
5. Efectuarea unei mobilități de cercetare la Academia D.A. Tsenov, Svishov, Bulgaria, în cadrul programului Erasmus+, în perioada 11 – 22 Decembrie 2023.
6. Efectuarea unei mobilități de cercetare din cadrul Democritus Univerity of Thrace, KOMOTINI, Greece, 03 - 12 Iunie 2024. Code Erasmus: G KOMOTIN01 și RO TARGOV01.

Informații suplimentare

Cursuri de perfecționare

1. Proiect "Accesibilitatea cercetărilor avansate pentru o dezvoltare economică sustenabilă - ACADEMIKA" Cod SMIS 2014+: 153770, - Modul I formare „Modelarea si prelucrarea datelor”, Decembrie 2022 – Mai 2023;
2. Proiect "Accesibilitatea cercetărilor avansate pentru o dezvoltare economică sustenabilă - ACADEMIKA" Cod SMIS 2014+: 153770, - Modul II formare „Scientometrie si bibliometrie”, Decembrie 2022 – Mai 2023;
3. Proiect "Accesibilitatea cercetărilor avansate pentru o dezvoltare economică sustenabilă - ACADEMIKA" Cod SMIS 2014+: 153770 - Modul III formare „Epistemiologia cercetarii”, Decembrie 2022 – Mai 2023;
4. Proiect "Accesibilitatea cercetărilor avansate pentru o dezvoltare economică sustenabilă - ACADEMIKA" Cod SMIS 2014+: 153770 - Modul IV formare „Metodica predarii si psihopedagogie”, Decembrie 2022 – Mai 2023;



MINISTRY OF EDUCATION AND RESEARCH
“VALAHIA” UNIVERSITY OF TARGOVISTE
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF
ECONOMIC AND HUMANITIES
FUNDAMENTAL FIELD: *ECONOMIC SCIENCES*
FIELD: *ACCOUNTING*



DOCTORAL THESIS

– ABSTRACT –

**UTILIZAREA CONTABILITĂȚII DE GESTIUNE ȘI A CONTROLULUI
DE GESTIUNE PENTRU OPTIMIZAREA COSTURILOR ȘI
CREȘTEREA PERFORMANȚEI ENTITĂȚILOR ECONOMICE**

**LEVERAGING MANAGEMENT ACCOUNTING AND MANAGEMENT
CONTROL FOR COST OPTIMIZATION AND PERFORMANCE
ENHANCEMENT IN ECONOMIC ENTITIES**

**DOCTORAL ADVISOR,
Prof. FLORIN RADU, Ph.D., Habil.**

**DOCTORAL STUDENT,
STANCU ISABELA (LIȚĂ)**

**TÂRGOVIȘTE
2026**

Table of contents of the doctoral dissertation abstract

1. Significance and relevance of the research topic.....	7
2. General context and research issues	9
3. The epistemological framework of the research.....	10
4. Epistemological positioning of the research.....	11
5. The general objective and specific objectives of the research.....	12
6. Research hypotheses	13
7. The role of hypotheses in underpinning the empirical approach.....	14
8. Research methodology	15
9. Summary of the chapters of the doctoral dissertation	18
10. Final conclusions and recommendations	23
11. Limitations of the research	31
12. Future research directions	32
13. Bibliography	34
14. Curriculum vitae	45
15. Published articles	50
16. Participation in international conferences	52
17. Mobility programs	55

Table of contents of the doctoral dissertation

INTRODUCTION

CHAPTER 1. THE ORIGINS AND EVOLUTION OF MANAGEMENT CONTROL AND PERFORMANCE

- 1.1. The theoretical and evolutionary approach to management control
 - 1.1.1. The origin and evolution of management control from an accounting perspective
 - 1.1.2. A study of the defining characteristics of management control
- 1.2. Theoretical foundations of management control
 - 1.2.1. Definition of management control
 - 1.2.1. Principles of management control
- 1.3. Theories of management control
 - 1.3.1. Traditional theories of management control
 - 1.3.2. Modern theories of management control
- 1.4. The theoretical framework of an entity's performance
 - 1.4.1. Defining characteristics of performance
 - 1.4.2. Performance evaluation—an essential step in management control
- 1.5. The Management Control System: Between Accounting and Management Strategies

CHAPTER 2. IMPLEMENTING OPERATIONAL CONTROL USING MANAGEMENT ACCOUNTING METHODS. IMPLICATIONS FOR MANAGERIAL DECISIONS

- 2.1. The standard-cost method
 - 2.1.1. The essence of the standard-cost method
 - 2.1.2. Example of calculating and interpreting variances through simulation
 - 2.1.3. Alternatives for modernizing the standard-cost method
- 2.2. Activity-based cost management (ABCM)
 - 2.2.1. The background to the development of the ABC method
 - 2.2.2. The CAM-ABM Model
- 2.3. Managerial reasoning in cost-based decision-making

CHAPTER 3. EVALUATION OF THE ENTITY'S PERFORMANCE—THE FINAL STAGE OF MANAGEMENT CONTROL

- 3.1. Management control and entity performance
- 3.2. Financial performance evaluation indicators
- 3.3. Profitability evaluation indicators
- 3.4. Indicators for evaluating economic and financial efficiency
- 3.5. Indicators for assessing liquidity and the debt-to-asset ratio
- 3.6. Indicators for evaluating the performance of subdivisions and projects

CHAPTER 4. EMPIRICAL RESEARCH ON THE USE OF MANAGEMENT ACCOUNTING AND MANAGEMENT CONTROL TO OPTIMIZE COSTS AND IMPROVE THE PERFORMANCE OF ECONOMIC ENTITIES

- 4.1. General context and research questions
- 4.2. The epistemological framework of the research

- 4.3. Epistemological positioning of the research
- 4.4. General objective and specific objectives of the research
- 4.5. Research hypotheses
- 4.6. The role of hypotheses in underpinning the empirical approach
- 4.7. Research variables and the logic of operationalization
- 4.8. Analysis of the respondents' socio-professional profile
- 4.9. Analysis of questionnaire responses
- 4.10. Descriptive statistics for composite variables
- 4.11. Analysis of correlations among the research variables
- 4.12. Linear regression analysis
- 4.13. Validation of research hypotheses

CHAPTER 5. INTEGRATED MANAGEMENT CONTROL MODEL FOR COST OPTIMIZATION AND PERFORMANCE IMPROVEMENT OF ECONOMIC ENTITIES

- 5.1. Justification for the need to develop an integrated management control model
 - 5.2.1. The principle of relevance of management accounting information
 - 5.2.2. The principle of aligning costs with the entity's strategic and operational objectives
 - 5.2.3. The principle of managerial accountability in cost management
 - 5.2.4. The principle of budgeting focused on control, efficiency, and performance
 - 5.2.5. The principle of continuous monitoring of deviations
 - 5.2.6. The principle of integrated use of financial and non-financial indicators
 - 5.2.7. The principle of adapting the model to the specific characteristics of the economic entity
 - 5.2.8. The principle of utilizing accounting information in the decision-making process
 - 5.2.9. The principle of cost optimization without compromising quality and operational capacity
 - 5.2.10. The principle of periodic management reporting and internal transparency
 - 5.2.11. The principle of digitization and traceability of management information
 - 5.2.12. The principle of continuous performance improvement through management control
- 5.3. Structure of the integrated model: components, information flows, and responsibilities
 - 5.3.1. Main components of the integrated model
 - 5.3.2. The information and accounting component of the model
 - 5.3.3. The budget component and its role in the model's structure
 - 5.3.4. The component for monitoring and analyzing deviations
 - 5.3.5. The decision-making component and managerial accountability
 - 5.3.6. The performance evaluation component
 - 5.3.7. The operational cycle of the integrated model
 - 5.3.8. Operating conditions for the structure of the integrated model
- 5.4. Stages of implementing the integrated model within economic entities
 - 5.4.1. Diagnosis of the existing management accounting and management control system
 - 5.4.2. Defining responsibility centers, cost centers, and information flows
 - 5.4.3. Setting cost targets, budgets, and performance indicators

- 5.4.4. Designing managerial reporting and the information flow
- 5.4.5. Monitoring performance, analyzing variances, and making corrective decisions
- 5.4.6. Implementation timeline and adapting the model to the entity's maturity
- 5.5. Management control tools used for cost optimization
 - 5.5.1. Budgeting and budget control as a central tool of cost management
 - 5.5.2. Cost calculation and the standard-cost method
 - 5.5.3. Variance analysis as a diagnostic and corrective tool
 - 5.5.4. The abc/abm method and the analysis of cost-generating activities
 - 5.5.5. Cost-volume-profit analysis and break-even point decisions
 - 5.5.6. Dashboards, performance indicators, and management reporting
 - 5.5.7. Digitization of management control tools
- 5.6. The role of the professional accountant in implementing the integrated model
 - 5.6.1. The role of the professional accountant in the architecture of the integrated model
 - 5.6.2. The roles of the professional accountant in implementing the stages of the model
 - 5.6.3. Competencies required of the professional accountant in the integrated model
 - 5.6.4. The role of the professional accountant in the use of management control tools
 - 5.6.5. The relationship between the professional accountant, management, and responsibility centers
 - 5.6.6. The professional accountant's contribution to cost optimization and performance improvement
 - 5.6.7. Limitations and conditions for the effectiveness of the professional accountant's role
- 5.7. Proposed indicators for evaluating the effectiveness of the integrated model
 - 5.7.1. The role of indicators in evaluating the effectiveness of the integrated model
 - 5.7.2. Indicators regarding costs and cost variances
 - 5.7.3. Indicators of resource utilization efficiency
 - 5.7.5. Managerial and operational indicators for decision control
 - 5.7.6. The dashboard as a tool for integrating indicators
 - 5.7.7. Interpretation thresholds and rules for using indicators
 - 5.7.8. The role of the professional accountant in calculating and interpreting indicators
 - 5.7.9. The contribution of the indicator system to cost optimization and performance improvement
- 5.8. Best practices guide for using management control to optimize costs
 - 5.8.1. Best practices for organizing management information
 - 5.8.2. Best practices for budgeting and cost accountability
 - 5.8.3. Best practices for cost monitoring and variance analysis
 - 5.8.4. Best practices for management reporting
 - 5.8.5. Best practices for the use of performance indicators
 - 5.8.6. Best practices regarding the involvement of the professional accountant
 - 5.8.7. Best practices regarding the digitization and traceability of management information
 - 5.8.8. Limitations on the application of the guide and conditions for effectiveness
- 5.9. Limitations, conditions for application, and risks of the proposed model

- 5.9.1. Logical continuity in the architecture of the integrated model
- 5.9.2. Conceptual and practical limitations of the proposed model
- 5.9.3. Information requirements for implementing the model
- 5.9.4. Organizational and managerial conditions for application
- 5.9.5. Information and accounting risks
- 5.9.6. Organizational, managerial, and behavioral risks
- 5.9.7. Technological conditions and risks associated with digitization
- 5.9.8. Adapting the model based on the entity's size and specific characteristics
- 5.9.9. Risk control mechanisms and maintaining the model's functionality
- 5.9.10. Risk of formal application of the model

FINAL CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

LIMITATIONS OF THE RESEARCH

FUTURE RESEARCH DIRECTIONS

BIBLIOGRAPHY

APPENDIX – QUESTIONNAIRE

Keywords: management accounting, management control, cost optimization, economic entity performance, cost analysis, budgeting, variance analysis, managerial reporting, managerial decision-making, integrated management control model.

Significance and relevance of the topic

In the contemporary economy, economic entities operate in an environment characterized by intense competitive pressure, cost volatility, rapid technological changes, shifts in consumer behavior, and increasingly high demands for transparency, efficiency, and performance. Under these conditions, management can no longer base decisions exclusively on accounting information intended for external financial reporting. Financial statements remain indispensable for presenting financial position and performance, but they do not always provide the level of detail necessary to understand internal processes, identify the causes of costs, and anticipate the effects of managerial decisions. For this reason, management accounting and management control have become essential tools for steering economic entities toward efficiency and performance.

The topic of this doctoral dissertation is timely because cost optimization is a constant concern for economic entities, regardless of their field of activity, size, or organizational structure. Rising costs for raw materials, energy, labor, the supply chain, technology, and administrative constraints compel management to seek solutions for control and rationalization. However, cost optimization should not be confused with automatic or arbitrary spending cuts. Such an approach can adversely affect the entity's quality, productivity, capacity for innovation, and competitive position. Optimization, on the contrary, involves identifying relevant costs, eliminating unjustified expenditures, aligning resources with objectives, and utilizing accounting information in the decision-making process.

Management accounting provides the information base necessary for understanding costs. Through it, costs can be determined by product, service, activity, process, responsibility center, or project. At the same time, management accounting allows for the analysis of direct and indirect, fixed and variable, controllable and uncontrollable, relevant and irrelevant costs that form the basis for final decision-making. This ability to identify, calculate, and interpret costs transforms management accounting into an internal diagnostic tool; without it, management risks making decisions based on general perceptions, incomplete data, or aggregated indicators that do not sufficiently reflect the internal economic reality.

Management control complements management accounting by transforming internal accounting information into a mechanism for planning, monitoring, analyzing, and correcting.

While management accounting answers the questions “How much does it cost?” and “Where are resources being consumed?”, management control answers the questions “Why do deviations occur?”, “Who is responsible for them?”, “What measures should be taken?”, and “How can performance be improved?”. In this sense, management control plays an integrative role, as it links costs to objectives, budgets to responsibilities, and performance indicators to managerial decisions.

The doctoral dissertation titled “*The use of management accounting and management control to optimize costs and improve the performance of economic entities*” addresses this issue by analyzing the relationship between management accounting, management control, cost optimization, and the improvement of economic entities’ performance. The scientific approach begins with the conceptual and historical foundations of management control, continues with an analysis of the management accounting methods used in operational control, examines performance evaluation as the final stage of control, includes an empirical study based on a questionnaire administered to accounting professionals, and concludes with the proposal of an integrated management control model. Thus, the research has both a theoretical and an applied dimension.

The importance of this topic is further underscored by the fact that accounting professionals are expanding their role within business entities. They are no longer merely responsible for maintaining accounting records or for financial and tax reporting, but are becoming key contributors to the decision-making process. By preparing budgets, calculating costs, analyzing variances, interpreting indicators, and preparing management reports, professional accountants contribute to performance management. From this perspective, this thesis emphasizes the transformation of accounting information from a mere record of transactions into an active tool for decision-making, control, and performance.

The choice of topic is driven by the need to highlight the role of management accounting and management control in an integrated manner. In the practice of business entities, these two components are sometimes treated separately. Management accounting is associated with cost determination, while management control is associated with budgeting, internal reporting, and variance analysis. However, managerial efficiency is achieved only when the two systems function

together. Cost information must be linked to budgets, performance indicators, responsibilities, and performance objectives.

General context and research problem

The general context of the research is shaped by the profound transformations affecting how economic entities are managed. The increasing complexity of economic processes, price volatility, competition, digitalization, and pressure to improve efficiency necessitate the development of internal information and control systems capable of supporting managerial decision-making. In this context, management accounting and management control become indispensable tools for understanding costs and guiding performance.

In a traditional approach, accounting is primarily associated with financial reporting, tax compliance, and providing information to external users. While necessary, such an approach does not fully meet the needs of internal management. An organization's leadership requires operational, relevant information tailored to the structure of its business, and this information is primarily provided through management accounting.

The purpose of this research is to demonstrate that the use of management accounting and management control contributes to cost optimization and improved performance of economic entities, to the extent that internal accounting information is integrated into a coherent system of budgeting, monitoring, variance analysis, managerial reporting, and performance evaluation. The research aims to move beyond a fragmented approach to management tools and to highlight their complementary nature.

The research problem stems from the fact that, in many economic entities, cost information is collected and processed but is not always systematically utilized in budgeting, control, decision-making, and performance evaluation. The existence of accounting information does not automatically guarantee economic efficiency. It is necessary to integrate this information into a management control system that transforms the data into mechanisms for planning, monitoring, and correction.

The central issue of this research lies in the insufficient utilization of management accounting and management control in the cost optimization process. In the absence of an integrated framework, costs may be analyzed in isolation, deviations may be identified too late,

and managerial decisions may be made without being fully grounded in internal information. This situation reduces the entity's ability to identify areas of inefficiency and take action before negative effects impact performance.

From an accounting perspective, the issue is not merely about calculating costs, but rather about using cost information in management processes. Cost becomes relevant only to the extent that it is linked to activities, responsibilities, budgets, variances, and results. Therefore, this research aims to transition from management accounting—which serves a predominantly informational function—to a management control system with a decision-making and corrective function.

The accounting rationale for this research is based on the role of management accounting in providing the information necessary for internal management. In a business entity, costs should not be viewed merely as recorded monetary values, but as expressions of resource consumption. They reflect how the entity utilizes raw materials, labor, equipment, production capacity, support services, and managerial time.

From this perspective, management accounting provides a technical language through which economic activity can be analyzed. It allows for the distinction between direct and indirect costs, the identification of fixed and variable costs, the analysis of costs by products, services, activities, or responsibility centers, and the establishment of a link between costs and results. However, this informational function must be complemented by a control function.

Management control comes into play when cost information is compared with established objectives, budgets, and standards. Through this comparison, variances can be identified, their causes explained, and corrective measures formulated. Thus, management control transforms accounting information into an active management tool.

The epistemological framework of the research

The epistemological framework of the research establishes how the research subject is understood and how valid knowledge about it can be generated. In this case, the subject of the research is the relationship between management accounting, management control, cost optimization, and the performance of economic entities. This relationship has both an accounting dimension and a managerial and decision-making dimension.

The research is applied and pragmatic in nature, as it aims not only to explain certain concepts but also to construct a model that is useful for economic entities. The epistemological approach is supported by the idea that accounting information becomes relevant when it contributes to decision-making, control, and performance. Therefore, the knowledge generated by this research must be both theoretically rigorous and practically useful.

At the same time, the research has an empirical component, as it is based on the perceptions of accounting professionals, as expressed through a questionnaire. Their responses made it possible to test the hypotheses and formulate an accounting interpretation of the role of management accounting and management control. The validation of the hypotheses supported the development of the empirical approach. In this regard, the epistemological framework combines conceptual analysis, empirical research, and applied construction. The empirical approach undertaken is the result of an interplay between theory, empirical data, and accounting-managerial reasoning.

Epistemological positioning of the research

The research is situated at the intersection of managerial accounting, management control, and performance management. This positioning is necessary because cost optimization cannot be explained exclusively through descriptive accounting logic, nor exclusively through general managerial logic. It involves the use of accounting information within a structured decision-making framework.

From an epistemological perspective, the research adopts a moderate positivist approach in its empirical section, as it uses Likert scales, composite variables, internal consistency, correlations, and regression to test the hypotheses. At the same time, it includes a constructive-applied component in Chapter IV, as the empirical results are transformed into an integrated model. This combination is appropriate for a doctoral dissertation in the field of accounting, as it allows both for testing the relationships between variables and for proposing a practical solution.

The pragmatic approach is evident in how the research treats management accounting. It is analyzed not merely as a system for calculating costs, but as a decision-support tool. Management control is analyzed not merely as a verification mechanism, but as a tool for guiding managerial action. Performance is not viewed exclusively as a financial result, but as the outcome of the efficient use of resources. This perspective justifies the structure, in which the conceptual foundations are elaborated upon through principles, components, stages, tools, and indicators.

Consequently, the empirical approach is built on an epistemological foundation oriented toward explanation, validation, and application.

The general objective and specific objectives of the research

The **general objective** of the research is to analyze how management accounting and management control contribute to cost optimization and improved performance of economic entities by leveraging management information, budgeting tools, cost monitoring mechanisms, and performance indicators used in the decision-making process.

This general objective expresses the central relationship of the thesis. Management accounting provides the information necessary for understanding costs; management control uses this information for monitoring and correction; and the economic entity's performance is the result of the integrated use of these tools.

The specific objectives were formulated to cover both the empirical dimension of the research and the design of the empirical approach. They begin with the respondents' profile, continue with the role of management accounting, management control, and cost information, and conclude with an analysis of the impact on performance.

- SO1. To characterize the socio-professional profile of the respondents by identifying their professional category, years of experience, educational level, form of professional practice, field of activity, and degree of involvement in management accounting, budgeting, and management control activities.

- OS2. To assess accounting professionals' perceptions regarding the role of management accounting in determining, analyzing, and optimizing the costs of economic entities.

- OS3. Identify the extent to which the information provided by management accounting contributes to informing decisions regarding the efficient use of resources, pricing, profitability analysis, and the reduction of unjustified costs.

- OS4. Analyze the role of management control, budgeting, and budget control in monitoring costs, identifying variances, and holding management accountable for the entity's economic and financial objectives.

- OS5. Determine the integrated impact of management accounting and management control on improving the performance of economic entities, in relation to financial indicators, non-financial indicators, the quality of managerial decisions, and the entity's competitiveness.

- OS6. To highlight the relationship between cost optimization and improved performance of economic entities, in the context of the systematic use of management accounting and management control tools.

These objectives are directly integrated. OS2 and OS3 form the basis for the subsections on the necessity, principles, and structure of the model. OS4 supports the subsections on the stages, tools, and role of management control. OS5 and OS6 are reflected in the subsections on indicators, best practices, limitations, and conclusions of the empirical analysis.

Table – Correlation of Specific Objectives IV

Specific objective	Target dimension	Reflection in chapter IV
SO1	Socio-professional profile of respondents	Justification of the model's empirical relevance
SO2-SO3	Management accounting and cost information	Necessity, principles, and structure of the model
OS4	Management control, budgeting, variances	Stages, tools, and responsibilities
OS5-OS6	Performance and cost optimization	Indicators, best practices, limitations, and conclusions

Source: Author's own contribution.

Research hypotheses

The central research question is as follows: To what extent does the use of management accounting and management control contribute to cost optimization and improved performance of economic entities, from the perspective of accounting professionals?

This research question synthesizes both the theoretical orientation of the thesis and the empirical approach. It is integrative in nature, as it examines the relationship between two internal management tools and two essential economic objectives: cost optimization and performance improvement.

The research hypotheses have been grouped into three categories, corresponding to Sections II–IV of the questionnaire. The first category concerns management accounting and cost optimization; the second category refers to management control, budgeting, and cost monitoring; and the third category examines the integrated impact on the performance of economic entities.

The hypotheses are not treated as mere statistical statements, but as guiding principles for organizing the applied model. They support the relationship between information, control, decision-making, and performance.

- H1. Management accounting positively influences the process of identifying, measuring, and analyzing the actual costs of products, services, activities, or projects within economic entities.
- H2. The information provided by management accounting contributes significantly to informing managerial decisions regarding the efficient use of resources and cost optimization.
- H3. Adapting the management accounting system to the specific nature of a business entity's operations leads to a greater ability to identify unjustified costs and improve operational efficiency.
- H4. Management control has a positive influence on cost monitoring and on identifying variances between planned and actual levels.
- H5. Budgeting and budget control contribute significantly to cost optimization by establishing clear financial objectives, tracking budget execution, and correcting identified deviations.
- H6. Aligning management control with the entity's strategic and operational objectives contributes to management accountability and the more efficient use of available resources.
- H7. The integrated use of management accounting and management control positively influences the economic and financial performance of economic entities.
- H8. Cost optimization mediates the relationship between the use of management accounting and management control and the improvement of economic entities' performance.
- H9. The quality of management information, management reports, and performance indicators positively influences the quality of managerial decisions and the competitiveness of economic entities.

The role of hypotheses in underpinning the empirical approach

Hypotheses H1–H3 support the information-accounting component of the empirical approach. They indicate that, to optimize costs, an economic entity requires information regarding actual costs, resources consumed, cost-generating activities, and areas of inefficiency. These

hypotheses formed the basis for the subsections addressing the necessity of the model and its operating principles.

Hypotheses H4–H6 support the control component of the model. They show that cost information must be used in budgeting, monitoring, comparison, and variance analysis. Management control thus becomes the mechanism through which management accounting is transformed into a tool for managerial regulation. These hypotheses formed the basis for the subsections on the model’s structure, implementation stages, and the tools used.

Hypotheses H7–H9 support the performance component of the model. They indicate that the integrated use of management information and managerial control contributes to improved economic performance. These hypotheses formed the basis for the subsections on indicators, best practices, the model’s limitations, and the final conclusions.

Table – Integration of Hypotheses

Hypotheses	Theoretical dimension	Role in the empirical
H1–H3	Management accounting and cost information	Underpins the informational component of the model
H4–H6	Management control, budgeting and variances	Forms the basis of the monitoring and correction component
H7–H9	Performance, management reporting, and competitiveness	Underpins the evaluation and improvement component

Source: author’s own contribution.

This correlation demonstrates that the research hypotheses are not separate from the applied model but rather constitute its logical foundation. The empirical approach thus becomes a means of capitalizing on the empirical results.

Research methodology

The research problem stems from the observation that cost optimization is difficult to achieve in the absence of a coherent internal management system. An entity may have accounting data, but this data may remain underutilized if it is not transformed into management reports, indicators, variance analyses, and corrective decisions. Similarly, an entity may use budgets, but

these may be merely formal if they are not based on actual data regarding costs and if they are not linked to responsibility centers. Therefore, this research addresses management control as a mechanism for leveraging management accounting.

At the same time, the topic is motivated by the need to clarify the difference between cost reduction and cost optimization. Cost reduction may have positive short-term effects, but it can lead to negative consequences if it affects quality, continuity, customer relationships, or the capacity for growth. Cost optimization involves a more complex line of reasoning, based on analyzing causes, identifying controllable costs, evaluating the cost-benefit ratio, and aligning decisions with the entity's strategic objectives. Thus, management control should not be viewed as a mere tool for constraint, but rather as a mechanism for directing actions toward efficiency.

The scope of this research focuses on economic entities and accounting professionals who can appreciate the role of management information in managerial practice. This paper aims not only to provide a theoretical presentation of control tools but also to empirically validate accounting professionals' perceptions regarding the usefulness of management accounting and management control. This methodological approach is important because professional accountants operate at the intersection of record-keeping, reporting, analysis, and decision-making.

From an academic perspective, the topic allows for an interdisciplinary approach, situated at the intersection of accounting, management, finance, economic analysis, and strategy. Management control cannot be understood exclusively as an accounting procedure, nor can it be reduced to a managerial technique detached from accounting information. It is a system of economic management in which accounting information is selected, processed, interpreted, and used to guide actions. For this reason, the research aims to establish a logical link between conceptual foundations, management methods, performance evaluation, empirical research, and the proposed integrated model.

The purpose of the research is to demonstrate that the use of management accounting and management control contributes to cost optimization and improved performance of economic entities, to the extent that internal accounting information is integrated into a coherent system of budgeting, monitoring, variance analysis, managerial reporting, and performance evaluation. The research aims to move beyond a fragmented approach to management tools and to highlight their complementary nature.

The research methodology combines a theoretical approach, documentary analysis, a historical perspective, conceptual analysis, comparative analysis, and empirical research based on a questionnaire. In the first chapters, the study uses a review of the specialized literature to highlight the origins, evolution, and fundamentals of management control, management accounting methods, and performance evaluation indicators. This section establishes the conceptual framework of the study and justifies the link between accounting, control, and performance.

A historical approach is used to demonstrate that the relationship between accounting and control is not accidental but has deep-rooted origins. Control, record-keeping, budgeting, auditing, and accountability emerged gradually as mechanisms necessary for resource management. At the same time, the research examines the transformation of management control from a function associated with record-keeping and auditing into a complex management mechanism focused on strategy, efficiency, and performance.

Conceptual analysis is used to define key concepts: management accounting, management control, cost, budget, variance, performance, efficiency, effectiveness, and financial and nonfinancial indicators. This stage serves to ensure terminological consistency throughout the paper and to avoid confusion between similar concepts. For example, cost optimization is distinguished from cost reduction, and performance is analyzed from financial, operational, and managerial perspectives.

The scientific value of the research stems from the integrated approach to the relationship between management accounting, management control, cost optimization, and performance. The paper does not treat these concepts as independent elements, but rather as parts of the same management-accounting system. This perspective highlights the fact that internal accounting information becomes relevant when used in planning and control processes, and that management control becomes effective when based on relevant accounting data.

The scientific contribution is supported by a systematization of the historical and conceptual foundations of management control, an analysis of management accounting methods, and an examination of performance indicators. Furthermore, the empirical research provides insight into the perceptions of accounting professionals, a professional group in direct contact with internal accounting information and managerial reporting mechanisms. The validation of the hypotheses supports the conclusion that the analyzed tools make a real contribution to cost optimization and performance improvement.

The originality of the research also lies in positioning the professional accountant as an active participant in the application of the model. The professional accountant is presented as an information provider, a cost analyst, a participant in budget preparation, an interpreter of variances, and a partner to management in the decision-making process. This approach reflects the evolution of the accounting profession and the need for accounting information to be used not only for compliance but also for performance.

On a practical level, the research can assist business entities in building internal reporting systems, identifying cost centers, preparing budgets, defining performance indicators, and analyzing variances. At the same time, the research findings may be useful to accounting professionals, managers, consultants, and researchers interested in managerial accounting, management control, and performance management.

Summary of the chapters of the doctoral dissertation

The doctoral dissertation titled *“The use of management accounting and management control to optimize costs and improve the performance of economic entities”* is a scientific study structured into five chapters, followed by the conclusions and final recommendations. The structure follows a progressive logic: theoretical foundation, methodological and instrumental analysis, performance evaluation, empirical research, and practical recommendations. Each chapter contributes to achieving the overall objective and supporting the research hypotheses.

Chapter I, titled “The origins and evolution of management control and organizational performance” serves to establish the theoretical and historical foundation of the research. The chapter begins with the premise that current forms of management control cannot be properly understood without examining their accounting and managerial origins. Following this line of reasoning, the roots of control are analyzed, from ancient forms of resource verification and administration to the development of accounting as a tool for record-keeping, forecasting, accountability, and management. In the first part, the chapter presents the evolution of management control through the lens of accounting. It highlights the contributions of certain authors and schools of thought that supported the transition of accounting from the mere recording of transactions to its role as an instrument of economic control. This analysis shows that the relationship between

accounting and control has a long tradition, and that accounting has been, from its very beginnings, associated with the oversight of assets, the verification of responsibilities, and the substantiation of decisions. The chapter also includes a study of the defining characteristics of management control, synthesizing recurring elements in the specialized literature: the rationality of economic activity, the accountability of employees and managers, the role of accounting in organizing control, the mandatory nature of control through regulations, and the need for management oversight. These elements help clarify management control as a complex process situated at the intersection of accounting, management, and strategy. Next, the theoretical foundations of management control are analyzed, including the definition of the concept, its principles, traditional and modern theories, and the relationship between control, performance, and strategy. Approaches are presented that treat management control as a process for ensuring the efficient use of resources, as a mechanism for influencing organizational behavior, and as an information system useful to management. Thus, this chapter establishes the conceptual framework necessary for understanding the other chapters.

Chapter II, titled “Implementing operational control through management accounting methods: implications for managerial decisions” serves to move from conceptual foundations to the specific tools used in operational control. While the first chapter explains the origins and definition of management control, the second chapter analyzes how management accounting provides the methods and techniques necessary for controlling day-to-day operations. The first part of the chapter is devoted to the standard-cost method. It analyzes the essence of the method, the types of standards, the role of standard costs in planning and control, as well as the use of standards in performance evaluation. The chapter highlights that the standard-cost method serves as a link between the entity’s objectives, budgets, and operational activities. By comparing actual costs with standard costs, management can identify variances, interpret their causes, and take corrective action. The chapter also analyzes variances through simulation, demonstrating how favorable and unfavorable variances can be calculated and interpreted for direct material costs, direct labor costs, variable overhead costs, and fixed overhead costs. This section is practical in nature and shows that simply calculating variances is not enough; variances must be interpreted from both an accounting and a managerial perspective, based on responsibilities, causes, and consequences for performance.

Chapter III, titled “Evaluating the entity’s performance—the final stage of management control” aims to demonstrate that performance is the ultimate goal of management

control. Management control is not limited to calculating costs or tracking deviations; rather, it must enable an assessment of how the entity achieves its financial, operational, and strategic objectives. The chapter begins by examining the relationship between management control and organizational performance, demonstrating that performance evaluation must encompass both the financial and non-financial dimensions. The chapter analyzes management control and organizational performance, emphasizing the importance of objectives, managerial culture, evaluation systems, and the risks posed by dysfunctional behaviors. It addresses issues such as excessive short-term focus, misrepresentation of information, a limited view of performance, and the need to use both financial and non-financial indicators. This approach is essential because performance cannot be reduced to profit alone but must be evaluated through a range of dimensions: quality, flexibility, efficiency, innovation, customer satisfaction, and resource utilization. The chapter presents indicators for evaluating financial performance, with an emphasis on profitability, efficiency, liquidity, and indebtedness. It analyzes formulas and interpretations for indicators such as return on capital employed, profit margin, asset turnover, inventory turnover, accounts receivable turnover, current ratio, quick ratio, and debt ratio. These indicators allow for the assessment of an entity's financial position and performance, but the chapter also highlights their limitations, particularly when used in isolation.

Chapter IV, titled “Empirical research on the use of management accounting and management control for cost optimization and performance improvement in economic entities” constitutes the empirical part of the thesis and is structured around a questionnaire administered to accounting professionals. This chapter aims to verify, through empirical data, the relationship between management accounting, management control, cost optimization, and the performance of economic entities. It presents the general context of the research, the epistemological framework, the general objective, the specific objectives, the research question, the hypotheses, and the methodology used. Consequently, the chapter begins with the central research problem: the insufficiently integrated use of management accounting information in the process of management control and decision-making. From this perspective, the chapter demonstrates that economic entities need not only cost data but also mechanisms through which this data can be transformed into budgets, reports, indicators, and corrective decisions. This accounting and academic rationale positions the empirical research as a necessary step in demonstrating the usefulness of the analyzed tools. The research instrument is a questionnaire

structured into four sections. The first section focuses on the socio-professional profile of the respondents, while the following three sections examine the impact of management accounting, management control, and their integrated use on the optimization of costs and the performance of economic entities.

Chapter V, titled “Integrated management control model for cost optimization and performance improvement of economic entities” represents the thesis’s main applied- e contribution. This chapter builds on the theoretical foundations laid out in the earlier chapters and the results of the empirical research, proposing a model that integrates management accounting, management control, budgeting, variance analysis, managerial reporting, and performance indicators. The central argument supporting the need to develop the integrated model is that cost optimization cannot be achieved through isolated measures, but rather through a coherent system for collecting, processing, monitoring, and utilizing accounting information. This chapter presents the principles of the integrated model: the relevance of management accounting information, the alignment of costs with the entity’s objectives, managerial accountability, performance-oriented budgeting, continuous monitoring of variances, the use of financial and non-financial indicators, adapting the model to the entity’s specific characteristics, leveraging information in decision-making, cost optimization without compromising quality, periodic reporting, digitization, and continuous improvement. These principles provide the normative and methodological foundation of the model. It also outlines the stages of implementing the model within economic entities, from diagnosing the existing system to defining responsibility centers, setting objectives, preparing budgets, designing reporting structures, monitoring execution, and making corrective decisions. Taken as a whole, this chapter transforms the research findings into a coherent, practical proposal with accounting and managerial relevance.

The paper concludes with **conclusions, recommendations, the limitations of the research, future research directions, a bibliography, and appendices**. The conclusions are based on the results obtained by following the specific stages of the scientific process, linking the findings from theoretical and practical research.

A summary of the scientific approach is presented in the diagram below:



Source: Author's adaptation.

Final conclusions and recommendations

The doctoral dissertation “*The use of management accounting and management control to optimize costs and improve the performance of economic entities*” focused on analyzing how management accounting and management control can be used to optimize costs and improve the performance of economic entities. This topic is relevant because economic entities operate in an environment characterized by competitive pressure, cost volatility, increasingly high efficiency requirements, digitalization, and the need to base decisions on relevant internal information. In this context, accounting can no longer be viewed solely as a tool for external reporting but must be understood as an informational support for economic management.

Research has shown that traditional financial reporting, while indispensable for compliance, transparency, and informing external users, is insufficient for the entity’s internal management. Management needs detailed information on costs, consumption, activities, responsibility centers, variances, operational performance, and economic results. This information is provided by management accounting and is utilized through management control, which transforms it into tools for planning, monitoring, accountability, and decision-making.

The relevance of this topic also stems from the fact that cost optimization is often confused with cost reduction. This thesis has argued that such an approach is incomplete and can even become risky. Unanalyzed cost cuts can affect the quality of products or services, diminish operational capacity, and have negative effects on competitiveness. Cost optimization, on the other hand, involves identifying unjustified costs, eliminating unnecessary consumption, making rational use of resources, aligning costs with the entity’s objectives, and maintaining the ability to create value.

From an accounting perspective, this paper confirms that cost information has managerial value only when it is correctly collected, processed, interpreted, and used in a timely manner. Cost is not merely an accounting figure, but an indicator of how resources are consumed to produce goods, services, activities, or results. In this context, management accounting becomes an internal diagnostic system, and management control becomes the mechanism through which the diagnosis is transformed into a decision and corrective action.

The research topic is relevant to economic theory and practice because it lies at the intersection of accounting, management, control, decision-making, and performance. It aims not

only to describe concepts but also to establish a functional link between internal accounting information and the managerial mechanisms through which an entity can improve its efficiency. This focus confers upon the thesis both academic value, by clarifying conceptual relationships, and practical value, by formulating an integrated model of management control.

This thesis has sought, in a rigorous and well-structured manner, to examine the relationship between management accounting, management control, cost optimization, and the improvement of economic entities' performance. The scientific approach was based on the idea that, in today's economy, internal accounting information can no longer be reduced to a mere record-keeping function but must be understood as a strategic resource capable of supporting decisions, assigning responsibilities, and guiding managerial action. Within this framework, the fundamental conclusion of the research is that **the performance of an economic entity depends on its ability to transform management data into coherent, controllable, and efficiency-oriented decisions.**

The analysis conducted demonstrated that there is a relationship of structural complementarity between management accounting and management control. Management accounting provides the data, classifications, calculations, and information necessary for understanding costs, while management control provides the mechanisms through which this information is interpreted, compared, monitored, and utilized for managerial purposes. Therefore, the two components should not be treated as parallel fields, but as parts of the same economic management system. *Management accounting provides the informational support, while management control gives this support decision-making significance*, transforming records into action, calculations into analysis, and reporting into a steering tool.

An important finding of the research is the clarification of the distinction between cost reduction and cost optimization. Cost reduction can be ad hoc, situational, or even risky when it affects the quality, business continuity, operational capacity, or competitiveness of the entity. Cost optimization, however, requires a more sophisticated approach, based on identifying relevant costs, eliminating unjustified expenditures, aligning resources with objectives, and maintaining a balance between efficiency and performance. In this regard, the thesis argues that **cost optimization does not simply mean reducing expenses, but rather the rational, responsible, and strategic use of available resources.**

The theoretical framework highlights the fact that the concept of management control has a complex historical and conceptual evolution. Control began with the basic forms of verification,

supervision, and asset tracking, and later evolved into a complex managerial mechanism focused on planning, accountability, and performance. This evolution confirms that the accounting function has never been exclusively descriptive but has, from its very beginnings, had a dimension of control, anticipation, and leadership. From this perspective, *management control emerges as a modern expression of a constant need: that of managing resources in a rational and verifiable manner.*

The research also highlighted the fact that the performance of an economic entity cannot be assessed solely through financial indicators. Profit, profitability, liquidity, and debt levels remain necessary benchmarks, but they must be supplemented with operational, managerial, and non-financial indicators capable of capturing the quality of processes, resource utilization, productivity, responsiveness, and the sustainability of decisions. Thus, performance is not the result of a single indicator, but the consequence of a coherent set of measurements. **Performance evaluation becomes relevant only when it integrates the financial dimension with the operational and managerial dimensions.**

The chapter on management accounting methods demonstrated the importance of operational tools in supporting managerial decisions. The standard-cost method, variance analysis, the ABC/ABM method, cost-volume-profit analysis, the balanced scorecard, and managerial reporting were discussed as tools that enable a shift from simply recording costs to interpreting their causes. These methods provide management with the ability to understand where costs are incurred, what factors cause variances, which activities create value, and what decisions can improve efficiency. Consequently, *management tools become relevant when integrated into a continuous process of analysis, control, and correction.*

The empirical research aimed to examine how accounting professionals perceive the usefulness of management accounting and management control in optimizing costs and improving performance. The results confirm the existence of a positive relationship between the use of management information, the quality of managerial control, and the ability of entities to improve their performance. The validation of the research hypotheses supports the idea that the analyzed tools have not only theoretical value but also practical relevance. Consequently, **the integration of management accounting with management control is an essential condition for making effective economic decisions.**

A key finding is the role of the quality of management information. Internal data does not produce managerial effects simply by virtue of its existence. It must be relevant, clear, verifiable, timely, comparable, and decision-oriented. In the absence of these conditions, reporting can become a mere formality, and management control can turn into an administrative exercise with no real impact on performance. The thesis thus confirms that internal accounting information has value only to the extent that it is effectively used for diagnosis, forecasting, analysis, and correction. *The quality of information determines the quality of control, and the quality of control influences the quality of decision-making.*

The integrated management control model proposed in this thesis represents the main practical contribution of the research. It brings together management accounting, budgeting, variance analysis, responsibility centers, managerial reporting, financial and non-financial indicators, digitization, and corrective decision-making mechanisms into a unified architecture. The value of the model lies in the fact that it does not treat cost optimization as an isolated intervention, but rather as the result of a logical cycle: information gathering, data processing, goal setting, performance monitoring, variance analysis, decision-making, and performance evaluation. **The integrated model transforms management control into a system of internal economic governance.**

The principles underpinning the proposed model lend it methodological coherence and practical applicability. The relevance of accounting information, the alignment of costs with the entity's objectives, managerial accountability, performance-oriented budgeting, continuous monitoring of deviations, the use of integrated indicators, adaptation to the entity's specific context, and the digitization of information flows form a solid conceptual foundation. These principles demonstrate that effective management control is not built through fragmented procedures, but through an organizational culture of accountability and measurement. *The model's coherence stems from the link between information, accountability, decision-making, and performance.*

A significant conclusion concerns the importance of budgeting and responsibility centers. The budget should not be understood merely as a tool for allocating resources, but as a mechanism for anticipation, coordination, and control. When budgets are linked to cost centers and managerial responsibilities, they enable the tracking of variances, the identification of causes, and the implementation of appropriate corrective measures. Thus, budgeting becomes a form of managerial discipline, and responsibility centers enable the transformation of general objectives into

measurable tasks. **Cost accountability is one of the fundamental conditions for optimizing performance.**

Variance analysis plays a central role in the research findings, as it represents the mechanism through which management control moves from planning to correction. A variance should not be viewed solely as a numerical difference between planned and actual values, but as a managerial signal that requires interpretation. Behind every variance may lie causes related to prices, consumption, productivity, organization, capacity, quality, or operational decisions. Therefore, *the value of variance analysis lies not only in calculation but in the ability to explain, assign accountability, and guide managerial action.*

This thesis demonstrates that digitization can enhance the efficiency of management control, provided that the technology is integrated into the entity's managerial logic. Information systems, automated reporting, ERP or BI tools, and data traceability can increase the speed, accuracy, and comparability of information. However, digitization does not replace professional judgment; rather, it enhances it. Digital information must be interpreted, contextualized, and transformed into a decision. For this reason, **the digitization of management control is relevant only when it supports transparency, traceability, and managerial responsiveness.**

A finding of both theoretical and practical significance is the repositioning of the accounting professional within the architecture of the integrated model. The accounting professional no longer appears merely as a record-keeper, but as a provider of relevant information, a cost analyst, a participant in budget preparation, an interpreter of variances, a creator of management reports, and a partner to management. This repositioning reflects the transformation of the accounting profession in the context of a performance-oriented economy. *The professional accountant becomes an information integrator and a strategic partner in managerial decision-making.*

The proposed system of indicators for evaluating the effectiveness of the integrated model confirms the need for a multidimensional approach. Cost indicators, resource indicators, financial indicators, operational indicators, managerial indicators, and integrated performance indicators allow for the evaluation of the model from complementary perspectives. This framework avoids the risk of an interpretation limited to financial results and allows for the observation of the mechanisms through which performance is generated. **A management control model is effective only if it can be measured, monitored, and adjusted using relevant indicators.**

From a scientific perspective, this thesis contributes to the development of an integrated view of management accounting and management control. The approach is not limited to presenting concepts, methods, and indicators separately, but rather proposes integrating them into a systemic framework. This approach makes it clear that cost optimization and performance improvement are not achieved through a single technique, but rather through the convergence of accounting information, planning, accountability, monitoring, and decision-making. **The originality of the research lies in the construction of an integrated, performance-oriented management control architecture.**

In practical terms, the research findings can assist business entities in developing more coherent internal management systems. The practical utility of the thesis lies in the fact that it provides management with a framework for analysis and action to transform cost information into decisions aimed at improving efficiency. The proposed model can support the delineation of cost centers, budget preparation, the definition of indicators, the monitoring of variances, and the design of management reports. Consequently, the research is relevant not only to the academic field but also to the managerial and accounting practices of economic entities.

Overall, the research confirms that cost optimization and performance improvement are processes that require continuity, information discipline, and managerial accountability. They cannot be achieved through intuitive decisions, short-term cost cuts, or formal reporting, but rather through systems capable of providing relevant information and supporting corrective decisions. ***Sustainable performance is built through the integration of control, information, and accountability***, and this integration represents one of the central ideas of the thesis.

The thesis's final conclusion is that the use of management accounting and management control contributes significantly to cost optimization and improved performance of economic entities when these tools are applied in an integrated, systematic manner tailored to the organization's specific context. Management accounting ensures cost transparency, management control ensures monitoring and correction, and the proposed integrated model provides the framework through which information becomes a decision, and the decision becomes performance. **The core value of this research lies in demonstrating that economic performance is the result of a coherent architecture of information, control, and managerial action.**

From this perspective, the thesis affirms the central role of management accounting and management control in modernizing the economic management of entities. In an environment

characterized by volatility, competitive pressure, and increased demands for efficiency, economic entities need systems that explain costs, anticipate risks, inform decisions, and evaluate results. In this context, *management control is not merely a technical tool but a form of managerial rationality*, and management accounting becomes the language through which this rationality is expressed, measured, and transformed into performance.

The thesis also highlights the importance of management reporting as a tool for translating accounting data into decision-making language. Management reporting should not mechanically reproduce accounting data, but rather select, structure, and explain the information relevant to management. A useful management report must answer questions regarding the causes of costs, the nature of variances, the responsibilities involved, the impact on performance, and alternative courses of action. In this sense, **management reporting serves as the bridge between management accounting and managerial decision-making**, being indispensable for the functioning of management control.

From the perspective of organizational culture, the research concludes that the effectiveness of management control depends on how the entity understands accountability. A control system cannot function properly in an environment where responsibilities are diffuse, objectives are unclear, and performance indicators are not owned by the appropriate management levels. Management control requires transparency, information discipline, and a willingness to critically interpret results. *Managerial accountability is not a secondary consequence of control, but rather one of its prerequisites.*

The research findings show that performance must be understood as the result of a balance between efficiency, effectiveness, and adaptability. Efficiency expresses the ratio between resources used and results achieved; effectiveness reflects the degree to which objectives are met; and adaptability indicates the entity's ability to respond to changes. Management control has the merit of bringing these dimensions together within a common analytical framework. Thus, performance is not merely a final state but a continuous process of adjusting operations. *A high-performing entity is not only profitable but also capable of explaining, controlling, and improving its results.*

Regarding the methods analyzed, the thesis confirms that none of them can, in isolation, achieve cost optimization. Standard costing allows for setting benchmarks and analyzing variances; ABC/ABM enables an understanding of costs by activity; cost-volume-profit analysis supports

decisions regarding the break-even point; and the dashboard provides a summary view of key performance indicators. However, the value of these tools becomes apparent when they are used in a complementary manner. **The power of management control stems from the combination of these tools, not from treating a single method as the be-all and end-all.**

A key conclusion concerns the dynamic nature of the integrated model. The model should not be applied as a rigid scheme, but rather as an adaptable framework capable of taking into account the size of the entity, the complexity of its operations, the maturity of its information systems, the managerial culture, and the professional capabilities of the staff involved. This flexibility gives it practical utility and allows for its gradual implementation. *Adapting the model to the specific characteristics of the organization is the condition under which management control avoids formalism and becomes a genuine tool for performance.*

The research also emphasizes that cost optimization must be consistently balanced with maintaining quality. An entity can reduce costs in the short term by limiting certain expenditures, cutting back on investments, or scaling back certain activities, but these measures can negatively impact performance in the medium and long term. Instead, optimization involves identifying unproductive consumption, improving processes, eliminating waste, and directing resources toward value-generating activities. **Costs must be optimized without sacrificing quality, operational capacity, and competitiveness.**

Consequently, the thesis's general conclusions converge on the idea that economic entities need an internal management framework that integrates cost measurement, responsibility analysis, and performance evaluation. Management accounting provides the numerical language of economic processes, while management control offers the managerial logic through which this language becomes intelligible and useful. **Without this connection, data remains scattered, and managerial decisions risk being fragmented.**

By integrating the analyzed components, this thesis advocates a mature conception of performance: performance is not merely a final accounting result, but the effect of a sequence of well-founded, monitored, and corrected decisions. This perspective gives the research particular relevance for entities that seek not only to reduce certain costs but also to strengthen an internal capacity for control, learning, and adaptation. *Management control thus becomes a mechanism for economic discipline and organizational development.*

In its final form, the doctoral thesis demonstrates that cost optimization and performance improvement cannot be separated from the quality of accounting information, the professionalization of managerial reporting, and the active involvement of the accounting professional. These elements form the core of modern economic management, capable of transforming resources into results and information into actions. **The key conclusion is that sustainable performance is built through integrated management control, oriented toward decision-making, accountability, and economic value.**

Limitations of the research

Like any scientific endeavor, this research has certain limitations.

The first limitation relates to the perceptual nature of empirical research. The questionnaire analyzed the opinions of accounting professionals, and these opinions reflect professional perceptions, experiences, and interpretations. Although the responses were statistically analyzed and yielded consistent results, they do not replace a direct analysis of actual accounting data from specific economic entities.

The second limitation concerns the research sample. The 230 respondents provide a solid basis for analyzing professional perceptions; however, the results must be interpreted with caution in relation to the entire population of professional accountants. The sample's composition, areas of activity, and level of involvement in management accounting may influence the opinions expressed.

The third limitation stems from the fact that the study uses a Likert scale, which allows for the quantification of agreement or disagreement but does not always capture all the nuances of professional experience. Some neutral responses may indicate a lack of opinion, limited experience, or inconsistent application of management tools. Therefore, in future research, the quantitative results should be supplemented with interviews or case studies.

The fourth limitation concerns the applicability of the integrated model. The proposed model is general in nature and must be adapted to the size, field of activity, managerial culture, information systems, and organizational maturity of each entity. Formal application without adaptation may reduce the model's effectiveness. This limitation was acknowledged in Chapter V through an analysis of the model's conditions and risks.

The fifth limitation is that the performance of economic entities is influenced by numerous external factors, such as competition, legislation, resource prices, market demand, technology, and macroeconomic conditions. Management accounting and management control contribute significantly to performance, but they are not the only factors that determine it. This clarification is important to avoid an overly deterministic interpretation.

Recognizing these limitations does not diminish the value of the research but rather lends it rigor. The dissertation does not present management accounting and management control as universal solutions, but rather as tools with significant potential when used in a systematic, tailored, and integrated manner. This approach is necessary for balanced and credible doctoral research.

Future research directions

- Applying the integrated model to specific economic entities through case studies. Such research would allow for direct observation of how the model functions in practice, the difficulties of implementation, and the effects on costs and performance. Case studies can provide greater depth than questionnaire-based research.
- A comparative study of the use of management accounting and management control across different sectors. Industry, services, retail, construction, agriculture, and the public sector have different cost structures and distinct control requirements. Comparative research could highlight how the integrated model needs to be adapted to the specific characteristics of each sector.
- Focus on the digitization of management control. The development of ERP systems, BI, artificial intelligence, and automated reporting is changing how management information is collected, processed, and interpreted. Future research can analyze the impact of digitization on the quality of accounting information, reporting speed, cost traceability, and the ability to predict performance.
- The role of the accounting professional in the context of new technologies and a decision-oriented approach. It is necessary to further explore the competencies that accounting professionals must develop to actively participate in management control: analytical, digital, communication, managerial interpretation, and operational process understanding skills.

- The development of predictive performance models based on management information. While this thesis analyzed the relationship between management accounting, management control, and performance, future research can utilize advanced models to forecast costs, identify deviation risks, and simulate the impact of managerial decisions on performance.
- Integrating sustainability dimensions into management control. Economic performance must increasingly be analyzed alongside social and environmental performance. In this context, management accounting can be expanded to include environmental costs, social costs, energy consumption, and sustainability indicators. Management control can thus become a tool for sustainable performance.

Bibliography

A. Books and specialized works

1. ACCA (2024) Performance Management (PM): Study Text 2024-2025. London: BPP Learning Media.
2. ACCA (2024) Advanced Performance Management (APM): Study Text 2024-2025. London: Kaplan Publishing.
3. Anderson, D.J. and Eubanks, G. (2015) Governance and Internal Control: Leveraging COSO Across the Three Lines of Defense. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)
4. Andone, I., Georgescu, I., Toma, C. and Solomon, D. (2013) Metodologia și etica cercetării științifice în contabilitate și sisteme informaționale. Iași: Tehnopress.
5. Anthony, R.N. and Govindarajan, V. (2014) Management Control Systems. 13th edn. New York: McGraw-Hill Education.
6. Association of Chartered Certified Accountants and Chartered Institute of Management Accountants (2007) F5 Performance Management: Course Notes. London: Learning Media.
7. Association of Chartered Certified accountants and Chartered Institute of Management Accountants (2008) P5 Advanced Performance Management. Wokingham: Kaplan Publishing.
8. Association of Chartered Certified Accountants and Chartered Institute of Management Accountants (2007) F7 Financial Reporting: Course Notes. London: Learning Media.
9. Association of Chartered Certified Accountants and Chartered Institute of Management Accountants (2008) F2 Management Accounting: Course Notes. Wokingham: Kaplan Publishing.
10. Atrill, P. and McLaney, E. (2024) Management Accounting for Decision Makers. 10th edn. Harlow: Pearson.
11. Baratay, C. and Monaco, L. (2015) Contrôle de gestion. 4th edn. Paris: Gualino-Lextenso éditions.
12. Berland, N. (2014) Le contrôle de gestion. Paris: Presses Universitaires de France.
13. Bhimani, A. (ed.) (2020) Management Accounting in the Digital Economy. Oxford: Oxford University Press.

14. Bhimani, A. (2019) *Accounting Disrupted: How Digitalization Is Changing Finance*. Hoboken: Wiley.
15. Bhimani, A., Datar, S.M., Horngren, C.T. and Rajan, M.V. (2023) *Management and Cost Accounting*. 8th edn. Harlow: Pearson.
16. Bhimani, A., Horngren, C.T., Datar, S.M. and Rajan, M.V. (2019) *Management and Cost Accounting*. 7th edn. Harlow: Pearson.
17. Biazzo, S. and Garengo, P. (2012) *Performance Measurement with the Balanced Scorecard: A Practical Approach to Implementation within SMEs*. Berlin: Springer-Verlag.
18. Blocher, E.J., Stout, D.E., Juras, P.E. and Smith, S.D. (2019) *Cost Management: A Strategic Emphasis*. 8th edn. New York: McGraw-Hill Education.
19. Boisselier, P., Chalençon, L., Doriol, D., Jardin, P., Mard, Y. and Mayrhofer, U. (2013) *Contrôle de gestion*. Paris: Magnard-Vuibert.
20. Bouquin, H. (2011) *Les fondements du contrôle de gestion*. 4th edn. Paris: Presses Universitaires de France.
21. Bourguignon, A., Malleret, V. and Nørreklit, H. (2001) *Balanced Scorecard versus French Tableau de Bord: Beyond Dispute, a Cultural and Ideological Perspective*. Paris: Groupe HEC.
22. Brad, I.I. (1943) *Opere*. Vol. II. București.
23. Bragg, S.M. (2009) *Controllershship: The Work of the Managerial Accountant*. 8th edn. Hoboken: John Wiley & Sons.
24. Brealey, R.A., Myers, S.C. and Allen, F. (2011) *Principles of Corporate Finance*. 10th edn. New York: McGraw-Hill/Irwin.
25. Brigham, E.F. and Houston, J.F. (2009) *Fundamentals of Financial Management*. 12th edn. Mason: South-Western Cengage Learning.
26. Cadbury, A. (2002) *Corporate Governance and Chairmanship*. Oxford: Oxford University Press.
27. Cappelletti, L., Baron, P., Desmaison, G. and Ribiollet, F. (2014) *Contrôle de gestion*. Paris: Dunod.
28. Chai, N. (2009) *Sustainability Performance Evaluation System in Government: A Balanced Scorecard Approach towards Sustainable Development*. Dordrecht: Springer.
29. CIMA (2024) *P1 Management Accounting: Study Text 2024*. London: Kaplan Publishing.

30. CIMA (2024) E2 Managing Performance: Study Text 2024. London: Kaplan Publishing.
31. Colasse, B. (2009) Fundamentele contabilității. Translated by N. Tabără. Iași: Editura Tipo Moldova.
32. Cooper, R. and Kaplan, R.S. (1998) Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance. Boston: Harvard Business School Press.
33. COSO (2017) Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. New York: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
34. COSO (2023) Achieving Effective Internal Control over Sustainability Reporting (ICSR): Building Trust and Confidence through the COSO Internal Control-Integrated Framework. New York: COSO.
35. CuyauBère, T. and Muller, J. (1991) Contrôle de gestion. Tome 2: La gestion prévisionnelle et budgétaire. Paris: La Villeguérin Editions.
36. Datar, S.M. and Rajan, M.V. (2021) Horngren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 17th edn. Harlow: Pearson.
37. Deloitte (2021) The Future of Management Accounting: Digital Finance and Analytics. London: Deloitte Insights.
38. Demartini, C. (2014) Performance Management Systems. Berlin: Springer-Verlag.
39. Demetrescu, C.G. (1972) Istoria contabilității. București: Editura Științifică.
40. Drury, C. (2024) Management and Cost Accounting. 11th edn. Andover: Cengage Learning.
41. Dunlevy, J.H. (1965) Management Control Systems: A Short History from Fayol to Forrester. California: Calhoun Institutional Archive of the Naval Postgraduate School.
42. Eldenburg, L.G., Wolcott, S.K., Chen, L. and Cook, G. (2020) Cost Management: Measuring, Monitoring, and Motivating Performance. 4th edn. Hoboken: Wiley.
43. Faris, C., Gilbert, B., LeBlanc, B., Ballou, B. and Heitger, D.L. (2013) Demystifying Sustainability Risk: Integrating the Triple Bottom Line into an Enterprise Risk Management Program. New York: COSO.
44. Fayol, H. (1911) Administration industrielle et générale. Paris: Dunod.
45. Ferreira, A. and Otley, D. (2020) Performance Management and Management Control: Innovative Concepts and Practices. London: Routledge.
46. Gervais, M. (ed.) (1996) Recherches en contrôle de gestion. Paris: Economica.
47. Gervais, M. (2005) Contrôle de gestion. 8th edn. Paris: Economica.

48. Ghiță, M., Iațco, C., Brezuianu, C. and Vornicescu, M. (2009) Guvernanța corporativă și auditul intern. Iași: Tipo Moldova.
49. Granlund, M. and Lukka, K. (2017) Management Accounting Research in the Digital Era. London: Routledge.
50. Guedj, N. (ed.) (2000) Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise. Paris: Éditions d'Organisation.
51. Gumb, B. (2005) Des mythes fondateurs du contrôle de gestion et de ses prolongements: le cas de l'informatique décisionnelle. Strasbourg: Université Robert Schuman.
52. Hansen, D.R. and Mowen, M.M. (2018) Cornerstones of Cost Management. 4th edn. Boston: Cengage Learning.
53. Hansen, D.R., Mowen, M.M. and Guan, L. (2009) Cost Management: Accounting and Control. 6th edn. Mason: South-Western Cengage Learning.
54. Harris, E. (ed.) (2018) The Routledge Companion to Performance Management and Control. London: Routledge.
55. Hilb, M. (2012) New Corporate Governance: Successful Board Management Tools. 4th edn. Berlin: Springer-Verlag.
56. Horngren, C.T., Datar, S.M. and Rajan, M.V. (2012) Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 14th edn. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
57. Horngren, C.T., Harrison, W.T. and Oliver, S.M. (2012) Accounting. 9th edn. Upper Saddle River: Pearson Education.
58. Horomnea, E. (2009) Fundamentele științifice ale contabilității. Doctrină. Concepte. Lexicon. Iași: Tipo Moldova.
59. Horomnea, E. (2015) Audit financiar. Concepte. Standarde. Norme. 5th edn. Iași: Tipo Moldova.
60. IFAC (2019) International Good Practice Guidance: Evaluating and Improving Internal Control in Organizations. New York: International Federation of Accountants.
61. Institute of Management Accountants (2019) Management Accounting Competency Framework. Montvale: IMA.
62. International Integrated Reporting Council (2021) International <IR> Framework. London: IIRC.

63. International Organization for Standardization (2018) ISO 31000:2018 Risk Management - Guidelines. Geneva: ISO.
64. Jerome, W.T. III (1961) *Executive Control: The Catalyst*. New York: John Wiley & Sons.
65. Kant, I. (1991) *The Metaphysics of Morals*. Translated by M. Gregor. Cambridge: Cambridge University Press. Original work published 1797.
66. Kaplan, R.S. and Anderson, S.R. (2007) *Time-Driven Activity-Based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits*. Boston: Harvard Business School Press.
67. Kaplan, R.S. and Atkinson, A.A. (1998) *Advanced Management Accounting*. 3rd edn. Upper Saddle River: Prentice Hall.
68. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
69. Kinney, M.R. and Raiborn, C.A. (2011) *Cost Accounting: Foundations and Evolutions*. 8th edn. Mason: South-Western Cengage Learning.
70. KPMG (2023) *Future of Finance: Digital Transformation, Data and Performance Management*. Amstelveen: KPMG International.
71. Langfield-Smith, K., Thorne, H., Hilton, R.W. and Hansen, D.R. (2021) *Management Accounting: Information for Creating and Managing Value*. 9th edn. North Ryde: McGraw-Hill Education.
72. Leroy, M. (1998) *Le tableau de bord au service de l'entreprise*. Paris: Éditions d'Organisation.
73. Lorino, P. (1991) *Le contrôle de gestion stratégique: la gestion par activités*. Paris: Dunod.
74. Malo, J. and Mathé, J. (2002) *L'essentiel du contrôle de gestion*. 2nd edn. Paris: Éditions d'Organisation.
75. Mancini, D., Vaassen, E.H.J. and Dameri, R.P. (eds.) (2013) *Accounting Information Systems for Decision Making*. Berlin: Springer.
76. Manzoni, A. and Islam, S. (2009) *Performance Measurement in Corporate Governance: DEA Modelling and Implications for Organisational Behaviour and Supply Chain Management*. Heidelberg: Physica-Verlag.
77. Marchesnay, M. (2004) *Management stratégique*. Paris: Les éditions de l'ADREG.
78. Mărculescu, I. (1946) *Contabilitatea cooperativelor*. București.

79. Martindell, J. (1950) *The Scientific Appraisal of Management*. New York: Harper & Brothers.
80. McNally, J.S. (2013) *The 2013 COSO Framework and SOX Compliance*. New York: COSO.
81. Merchant, K.A. and Van der Stede, W.A. (2017) *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 4th edn. Harlow: Pearson.
82. Miller, J.A. (1996) *Implementing Activity-Based Management in Daily Operations*. New York: John Wiley & Sons.
83. Möller, K., Schäffer, U. and Verbeeten, F. (eds.) (2020) *Management Control and Digital Transformation*. Wiesbaden: Springer Gabler.
84. Needles, B.E., Powers, M. and Crosson, S.V. (2016) *Principles of Accounting*. 12th edn. Boston: Cengage Learning.
85. OECD (2023) *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*. Paris: OECD Publishing.
86. OECD (2023) *OECD Corporate Governance Factbook 2023*. Paris: OECD Publishing.
87. Pacioli, L. (1981) *Tratat de contabilitate în partidă dublă*. Translated by D. Rusu and Ș. Cuciureanu. Iași: Junimea.
88. Pember, A. and Lemon, M. (2012) *Measuring and Managing Environmental Sustainability: Using Activity-Based Costing/Management (ABC/M)*. Austin: CAM-I.
89. Power, M. (1997) *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press.
90. PwC (2022) *Finance Effectiveness Benchmarking Report: Preparing Finance for the Next Decade*. London: PricewaterhouseCoopers.
91. Quattrone, P. (2017) *Governing Social Orders, Unfolding Rationality, and Jesuit Accounting Practices*. London: Routledge.
92. Richard, J. (1993) *Analyse financière et audit des performances*. 2nd edn. Paris: La Villeguérin Éditions.
93. Rom, A. and Rohde, C. (2021) *Management Accounting and Integrated Information Systems*. London: Routledge.
94. Rusu, D. (1991) *Fra Luca di Borgo și doctrinele contabilității în cultura economică românească*. Iași: Junimea.

95. Rusu, D. and Cuciureanu, Ș. (1981) Luca Paciolo. Tratat de contabilitate în partidă dublă. Iași: Junimea.
96. Seal, W., Rohde, C., Garrison, R.H. and Noreen, E.W. (2023) Management Accounting. 7th edn. London: McGraw-Hill Education.
97. Switzer, S. (2007) Internal Audit Reports Post Sarbanes-Oxley: A Guide to Process-Driven Reporting. Hoboken: John Wiley & Sons.
98. Tabără, N. (ed.) (2009) Control de gestiune: delimitări conceptuale, metode, aplicații. Iași: Tipo Moldova.
99. Tabără, N. (2008) Contabilitate și control de gestiune. Suport de curs ELITEC. Iași: Editura Universității „Al.I. Cuza”.
100. Tabără, N. and Briciu, S. (2012) Actualități și perspective în contabilitate și control de gestiune. Iași: Tipo Moldova.
101. Weetman, P. (2010) Management Accounting. Harlow: Pearson Education Limited.
102. Weygandt, J.J., Kimmel, P.D. and Kieso, D.E. (2021) Managerial Accounting: Tools for Business Decision Making. 9th edn. Hoboken: Wiley.
103. Wheelen, T.L. and Hoffman, A.N. (2012) Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability. 13th edn. Upper Saddle River: Pearson Education.
104. Wild, J.J., Shaw, K.W. and Chiappetta, B. (2011) Fundamental Accounting Principles. 20th edn. New York: McGraw-Hill.
105. Zimmerman, J.L. (2019) Accounting for Decision Making and Control. 10th edn. New York: McGraw-Hill Education.

B. Articles

1. Abernethy, M.A., Bouwens, J. and Van Lent, L. (2010) 'Leadership and control system design', Management Accounting Research, 21(1), pp. 2-16.
2. Agarwal, G. and Medury, Y. (2014) 'Internal auditor as accounting fraud buster', The IUP Journal of Accounting Research & Audit Practices, 13(1), pp. 7-29.
3. Ahmed Ayedh, A. and Houssein Eddine, C. (2015) 'The impact of advanced management accounting techniques on performance: The case of Malaysia', Middle East Journal of Business, 10(2), pp. 3-13.

4. Appelbaum, D., Kogan, A., Vasarhelyi, M.A. and Yan, Z. (2017) 'Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting', *International Journal of Accounting Information Systems*, 25, pp. 29-44.
5. Arel, B. and Beaudoin, C. (2012) 'The impact of ethical leadership, the internal audit function, and moral intensity on a financial reporting decision', *Journal of Business Ethics*, 109(3), pp. 351-366.
6. Baber, W.R. (1985) 'A framework for making a class of internal accounting control decisions', *Journal of Accounting Research*, 23(1), pp. 360-369.
7. Bergmann, M., Brück, C., Knauer, T. and Schwering, A. (2020) 'Digitization of the budgeting process: determinants of the use of business analytics and its effect on satisfaction with the budgeting process', *Journal of Management Control*, 31(1-2), pp. 25-54.
8. Berland, N. (2002) 'The development of budgetary control in France and Britain from the 1920s to the 1960s: a comparison', *European Accounting Review*, 11(2), pp. 329-356.
9. Bertin, E. and Godowski, C. (2012) 'Le processus global d'audit: source de développement d'une gouvernance cognitive?', *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 18(3), pp. 145-184.
10. Biddle, G.C. (1980) 'Accounting methods and management decisions: the case of inventory costing and inventory policy', *Journal of Accounting Research*, 18(Supplement), pp. 235-280.
11. Birnberg, J.G. (2011) 'A proposed framework for behavioral accounting research', *Behavioral Research in Accounting*, 23(1), pp. 1-43.
12. Bollecker, M. (2007) 'La recherche sur les contrôleurs de gestion: état de l'art et perspectives', *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 13(1), pp. 87-106.
13. Bosse, D.A. and Phillips, R.A. (2016) 'Agency theory and bounded self-interest', *Academy of Management Review*, 41(2), pp. 276-297.
14. Bouquin, H. and Pesqueux, Y. (1999) 'Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline', *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 5(3), pp. 93-105.
15. Busco, C., Caglio, A. and Scapens, R.W. (2014) 'Management and accounting innovations: reflecting on what they are and why they are adopted', *Management Accounting Research*, 25(3), pp. 255-265.

16. Cappelletti, L. (2008) 'Vers un contrôle de gestion intégré à la fonction commerciale: cas d'expérimentation', *Management & Avenir*, 16(2), pp. 156-173.
17. Cassia, L., Paleari, S. and Redondi, R. (2005) 'Management accounting systems and organisational structure', *Small Business Economics*, 25(4), pp. 373-391.
18. Cegarra-Navarro, J.G., Reverte, C., Gómez-Melero, E. and Wensley, A. (2016) 'Linking social and economic responsibilities with financial performance: the role of innovation', *European Management Journal*, 34(5), pp. 530-539.
19. Cokins, G. (2014) 'Top 7 trends in management accounting, part 2', *Strategic Finance*, January, pp. 41-47.
20. Ding, J., Zheng, Q., Wang, X., Zhu, H. and Zhang, J. (2016) 'Assessment of innovative performance management in Chinese police system: a case study of Zhejiang Province', *Public Personnel Management*, 45(1), pp. 6-25.
21. Doyle, J., Ge, W. and McVay, S. (2007) 'Accruals quality and internal control over financial reporting', *The Accounting Review*, 82(5), pp. 1141-1170.
22. Eisenhardt, K.M. (1989) 'Agency theory: an assessment and review', *Academy of Management Review*, 14(1), pp. 57-74.
23. Eker, M. and Eker, S. (2016) 'The effects of interactions between management control systems and strategy on firm performance: an empirical study', *Business and Economics Research Journal*, 7(4), pp. 123-141.
24. Feng, M., Li, C. and McVay, S. (2009) 'Internal control and management guidance', *Journal of Accounting and Economics*, 48(2-3), pp. 190-209.
25. Franco-Santos, M. and Otley, D. (2018) 'Reviewing and theorizing the unintended consequences of performance management systems', *International Journal of Management Reviews*, 20(3), pp. 696-730.
26. Gani, L. and Jermias, J. (2012) 'The effects of strategy-management control system misfits on firm performance', *Accounting Perspectives*, 11(3), pp. 165-196.
27. Godener, A. and Fornerino, M. (2005) 'Pour une meilleure participation des managers au contrôle de gestion', *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 11(1), pp. 121-140.
28. Goretzki, L., Lukka, K. and Messner, M. (2018) 'Controllers' use of informational tactics', *Accounting, Organizations and Society*, 65, pp. 1-18.

29. Hales, J., Rees, L. and Wilks, T.J. (2016) 'A synthesis of three commentaries on measurement and performance reporting', *Accounting Horizons*, 30(4), pp. 473-483.
30. Heinle, M.S., Ross, N. and Saouma, R.E. (2014) 'A theory of participative budgeting', *The Accounting Review*, 89(3), pp. 1025-1050.
31. Henttu-Aho, T. (2016) 'Enabling characteristics of new budgeting practice and the role of controller', *Qualitative Research in Accounting & Management*, 13(1), pp. 31-56.
32. Herremans, I.M. and Nazari, J.A. (2016) 'Sustainability reporting driving forces and management control systems', *Journal of Management Accounting Research*, 28(2), pp. 103-124.
33. Jokipii, A. (2010) 'Determinants and consequences of internal control in firms: a contingency theory based analysis', *Journal of Management and Governance*, 14(2), pp. 115-144.
34. 34. Junqueira, E., Dutra, E.V., Zanquetto Filho, H. and Gonzaga, R.P. (2016) 'The effect of strategic choices and management control systems on organizational performance', *Revista Contabilidade & Finanças*, 27(72), pp. 334-348.
35. Klychova, G., Faskhutdinova, M. and Sadrieva, E. (2018) 'Budgeting as an instrument of enterprise strategic management', *Academy of Strategic Management Journal*, 17(6), pp. 1-9.
36. Knudsen, D.R. (2020) 'Elusive boundaries, power relations, and knowledge production: a systematic review of the literature on digitalization in accounting', *International Journal of Accounting Information Systems*, 36, 100441.
37. Kraus, K., Kennergren, C. and von Unge, A. (2022) 'The interplay between management control and digitalization', *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(1), pp. 1-28.
38. Lukka, K. and Vinnari, E. (2014) 'Domain theory and method theory in management accounting research', *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(8), pp. 1308-1338.
39. Malmi, T. and Brown, D.A. (2008) 'Management control systems as a package: opportunities, challenges and research directions', *Management Accounting Research*, 19(4), pp. 287-300.

40. Möller, K., Schäffer, U. and Verbeeten, F. (2020) 'Digitalization in management accounting and control: an editorial', *Journal of Management Control*, 31(1-2), pp. 1-8.
41. Nielsen, S. (2018) 'Reflections on the applicability of business analytics for management accounting', *Journal of Accounting & Organizational Change*, 14(2), pp. 167-187.
42. Nuhu, N.A., Baird, K. and Appuhami, R. (2016) 'The association between the use of management accounting practices with organizational change and organizational performance', *Advances in Management Accounting*, 26, pp. 67-98.
43. Oesterreich, T.D. and Teuteberg, F. (2019) 'The role of business analytics in the controllers and management accountants' competence profiles', *Journal of Accounting & Organizational Change*, 15(2), pp. 330-356.
44. Otley, D. (2016) 'The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014', *Management Accounting Research*, 31, pp. 45-62.
45. Pfister, J.A. and Lukka, K. (2019) 'Interrelation of controls for autonomous motivation: a field study of productivity gains through pressure-induced process innovation', *The Accounting Review*, 94(3), pp. 345-371.
46. Rastislav, R. and Petra, L. (2016) 'Strategic performance management system and corporate sustainability concept: specific parameters in Slovak enterprises', *Journal of Competitiveness*, 8(3), pp. 107-124.
47. Rikhardsson, P. and Yigitbasioglu, O. (2018) 'Business intelligence and analytics in management accounting research: status and future focus', *International Journal of Accounting Information Systems*, 29, pp. 37-58.
48. Schaltegger, S. and Zvezdov, D. (2015) 'Gatekeepers of sustainability information: exploring the roles of accountants', *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(3), pp. 333-361.
49. Trumpp, C., Endrikat, J., Zopf, C. and Guenther, E. (2015) 'Definition, conceptualization, and measurement of corporate environmental performance: a critical examination of a multidimensional construct', *Journal of Business Ethics*, 126(2), pp. 185-204.
50. Wall, F. and Leitner, S. (2020) 'Agent-based computational economics in management accounting research: opportunities and difficulties', *Journal of Management Control*, 31(3), pp. 163-190.



Curriculum vitae Europass

Informații personale

Nume / Prenume	STANCU (LIȚĂ) E. ISABELA
Adresă	Județul Dâmbovița
Telefon	0245673339
Fax	-
E-mail	isabela.stanculita@yahoo.com
Naționalitate	Română
Data nașterii	27.03.1983

Locul de muncă	Școala Gimnazială Gura Ocniței
Domeniul ocupațional	Secretar

Experiența profesională

Perioada	01.08.2021 și în prezent
Postul ocupat	Secretar
Numele și adresa angajatorului	Școala Gimnazială Gura Ocniței – Comuna Gura Ocniței, județul Dâmbovița, Str. Principală, Nr.192
Sectorul de activitate	Învățământ
Perioada	01.09.2022 – 20.06.2025
Funcția	Profesor
Activități	Disciplina: Informatică
Numele și adresa angajatorului	Școala Gimnazială Gura Ocniței – Comuna Gura Ocniței, județul Dâmbovița, str. Principală, Nr.192
Tipul activității	Învățământ
Perioada	21.08.2003 – 31.07.2021
Postul ocupat	Secretar
Numele și adresa angajatorului	Școala Gimnazială Ocnița – Comuna Ocnița, județul Dâmbovița, str. Principală, Nr.22
Sectorul de activitate	Învățământ
Perioada	13.02.2017 – 29.08.2018
Postul ocupat	Agent de vânzări

Activități principale
Numele și adresa angajatorului
Sectorul de activitate

Activități de creditare

Provident Financial România I.F.N. S.A. -București, Calea Șerban Vodă, Nr.133
Financiar

Educație și formare

Perioada	2020 - prezent
Diploma obținută	Doctorand
Disciplinele competențe	Domeniul – Contabilitate,
Numele instituției de învățământ	Universitatea "Valahia" Târgoviște, Școala Doctorală de Științe Economice și Umaniste
Nivelul în clasificarea internațională	Doctorat
Perioada	2021-2022
Calificarea	Certificat de absolvire a programului de formare psihopedagogică
Competențe profesionale dobândite	Programul de formare psihopedagogică, nivelul II
Numele instituției de învățământ	Universitatea "Valahia" Târgoviște, Facultatea de Științe Economice
Nivelul în clasificarea internațională	Învățământ
Perioada	2018-2020
Diploma obținută	Diplomă de master
Competențe profesionale dobândite	Domeniul – Contabilitate, Programul – Auditul Entităților Publice și Private
Numele instituției de învățământ	Universitatea "Valahia" Târgoviște, Facultatea de Științe Economice
Nivelul în clasificarea internațională	Învățământ masteral
Perioada	2018-2019
Calificarea	Certificat de absolvire a programului de formare psihopedagogică
Competențe profesionale dobândite	Programul de formare psihopedagogică, nivelul I
Numele instituției de învățământ	Universitatea "Valahia" Târgoviște, Facultatea de Științe Economice
Nivelul în clasificarea internațională	Învățământ
Perioada	Iulie – Septembrie 2025
Calificarea	Certificat de absolvire
Competențe profesionale dobândite	Referent Resurse Umane
Numele instituției de învățământ	S.C. Uptraining Solutions S.R.L.
Nivelul în clasificarea națională	Perfecționare
Perioada	Octombrie – Noiembrie 2023
Calificarea	Certificat de absolvire
Competențe profesionale dobândite	Manager proiect

Numele instituției de învățământ	S.C. Consulting Group S.R.L.
Nivelul în clasificarea națională	Perfecționare
Perioada	Februarie – Aprilie 2014
Calificarea	Adeverință
Competențe profesionale dobândite	Programul de formare – Managedu-Utilizarea aplicațiilor de management educațional
Numele instituției de învățământ	SIVCO România S.A.
Nivelul în clasificarea națională	Perfecționare
Perioada	Mai – Iunie 2013
Calificarea	Certificat de Absolvire
Competențe profesionale dobândite	Competențe comune/calificare – Secretar Școală
Numele instituției de învățământ	S.C. Info Educația S.R.L., Iași
Nivelul în clasificarea națională	Perfecționare
Perioada	Decembrie 2012 – Aprilie 2013
Calificarea	Adeverință
Competențe profesionale dobândite	Programul de formare – Elemente de management educațional / Comunicare și interrelaționare în spațiul educațional și comunitar
Numele instituției de învățământ	Inspectoratul Școlar Județean Dâmbovița
Nivelul în clasificarea națională	Perfecționare
Perioada	Martie 2012
Calificarea	Certificat de Competențe Profesionale
Competențe profesionale dobândite	Calificarea – Administrator de rețea de calculatoare
Numele instituției de învățământ	S.C. Info Educația S.R.L. - Centrul de pregătire în informatica S.A.
Nivelul în clasificarea națională	Perfecționare
Perioada	2008-2011
Calificarea / diploma obținută	Diplomă de licență
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Domeniul – Contabilitate, Specializarea – Contabilitate și Informatică de Gestiune
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea "Spiru Haret" București, Facultatea de Contabilitate și Finanțe Câmpulung
Nivelul în clasificarea internațională	Învățământ superior
Perioada	Mai – Iunie 2010
Calificarea	Certificat de Absolvire

Competențe profesionale dobândite

Numele instituției de învățământ

Nivelul în clasificarea națională

Competențe comune/calificare – Inspector (Referent) Resurse Umane

S.C. Info Educația S.R.L., Iași

Perfecționare

Perioada 2002-2005

Diploma obținută Diplomă de absolvire

Disciplinele studiate **Titlu – Funcționar Superior, Domeniul – Filologie, Specializarea - Birotică**

Numele instituției de învățământ Universitatea "Valahia" Târgoviște, Facultatea de Științe Economice

Nivelul în clasificarea internațională Învățământ superior

Perioada 1998-2002

Diploma obținută Diplomă de bacalaureat

Disciplinele principale studiate **Profil Umanist, Specializarea - Limbi Moderne**

Numele instituției de învățământ Grup Școlar Industrial "I.L. Caragiale" Moreni

Nivelul în clasificarea națională Învățământ liceal

Aptitudini și competențe personale

Competențe și aptitudini de comunicare, creativitate, profesionalism, motivație, capacitatea de a rezolva problemele, flexibilitate, de a manageria timpul și adaptabilitate.

Limba maternă

Română

Limba străină cunoscută

Autoevaluare

Nivel european ()*

Limba engleză

Înțelegere		Vorbire		Scriere	
Ascultare		Citire		Participare la conversație	
Discurs oral		Discurs oral		Exprimare scrisă	
1	Utilizator independent	Utilizator independent	Utilizator independent	Utilizator independent	Utilizator independent

(*) Nivelul Cadrului European Comun de Referință Pentru Limbi Străine

Competențe și abilități sociale

Competențe de comunicare, abilități de conducere, sociabilă, optimistă, adaptabilă, motivată, creativă, capacitate de rezolvare, stabilitate, obținute ca urmare a experienței de secretar, agent de vânzări precum și în cadrul studiilor parcurse și a diverselor cursuri de formare.

Competențe și aptitudini organizatorice

Competențe de comunicare, spirit de echipă, colaborare în armonie cu colegii de echipă, aptitudini de creativitate, atitudine pozitivă și orientare spre rezultat, excelente abilități de interacțiune cu colegii, capacitatea de a evalua abilitățile profesionale ale persoanelor cu care colaborez, bune competențe organizaționale dobândite datorită experienței profesionale.

Competențe și aptitudini tehnice

Abilități tehnice pentru domeniul învățământ.

Competențe în utilizarea calculatorului

Competențe de utilizare a calculatorului, a diverselor programe de contabilitate și secretariat. Aptitudini de manevrare a bazelor de date, platformelor, a Internetului, Microsoft Office. Competențe și aptitudini de utilizare a calculatorului dobândite în urma formării și a experienței profesionale.

Competențe artistice

Preocupare pentru dans și sport.

Alte competențe	Voluntariat, îmi place să ajut oamenii aflați în situații de dificultate. Am participat în anul 2005, 2007, 2018, și 2019, 2023 la diverse cursuri de formare continuă organizate în cadrul instituției Casa Corpului Didactic Dâmbovița Am făcut parte din mai multe comisii pe teme financiare la locul de muncă.
Permis de conducere	Dețin permis de conducere, categoria B din anul 2001.
Anexe	La cerere

Articole publicate:

1. **"Abordarea contabilă prin Sistemul Informațional Integrat al Învățământului Românesc (SIIR)"** – autori: **Isabela STANCU (LITA)**, Anda Ileana NECULA, Editura Hyperion Economic Journal, Vol.8, Issue 3, 2021, ISSN 2343-7995
<https://hej.hyperion.ro/issues-2021/vol-8-issue-3-2021/37-hej-volume-8-issue-3-2021/219-accounting-approach-through-the-integrated-information-system-of-romanian-education-siir>
2. **"Considerații privind metodele de amortizare activele utilizate în producția agricolă"** – autori: Anda Ileana NECULA, **Isabela STANCU (LITA)**, Gabriel CUCUI, Anca Daniela ȘENCHEA (FLOREA) – Editura Economia Contemporană, Vol.6, Nr.1, 2021, ISSN-L 2537-4222
<http://www.revec.ro/article-2021-id-97-vol..6.nr..1-842-considera&.538;ii.privind.metodele.de.amortizare.a.activele.utilizate.in.produc&.538;ia.agricola.html>
3. **"Considerații privind Contabilitatea taxei pe valoarea adăugată – Particularități naționale în context european"** autori: Anda Ileana NECULA, Andrei Marcel MANOLE, Anca Daniela ȘENCHEA (FLOREA), **Isabela STANCU (LITA)**, – Editura Valahia Journal of Economic Studies, Vol.13, Nr.1, 2022 -
<https://doi.org/10.2478/vjes-2022-0005>
4. **"Relationships among ERP post-implementation success constructs: An analysis at the organizational level of forexbug platform"** – autori: **Isabela STANCU (LIȚĂ)**, Dumitru BEJINARIU, Lucian Gheorghe NASTASE, Florin RADU Revista Dezbatere Social Economice, Vol. 12, Issue1, 2023, ISSN 2360-1973, ISSN-L 2248-3837
<https://www.economic-debates.ro/arhiva-issu1-2023.php>
<https://www.economic-debates.ro/stancu%20lita2023.pdf>
5. **"În contextul atacurilor și activităților ilegale, se poate pune întrebarea dacă comitetele de audit pot contribui la îmbunătățirea responsabilității în sectorul public"**- autori: **Isabela STANCU (LIȚĂ)**, Dumitru BEJINARIU, Florin RADU – Revista Universul Juridic – Nr.3/2024, ISSN 2393 – 3445
<https://revista.universuljuridic.ro/in-contextul-atacurilor-si-activitatilor-ilegale-se-poate-pune-intrebarea-daca-comitetele-de-audit-pot-contribui-la-imbunatatirea-responsabilitatii-in-sectorul-public/>
<https://www.universuljuridic.ro/in-contextul-atacurilor-si-activitatilor-ilegale-se-poate-pune-intrebarea-daca-comitetele-de-audit-pot-contribui-la-imbunatatirea-responsabilitatii-in-sectorul-public/>
6. **"Exploring the relevance of report analysis cost-volume-profit within the direct-costing approach for decision-making in the economic environment affected by crime"** – autori: Dumitru BEJINARIU, **Isabela STANCU (LIȚĂ)**, Florin RADU, Revista Română de Criminalistică 2024, FORENSIC SCIENCE, Nr.2-2024, (138) ISSUES, VOL. XXV, June 2024
https://ibn.idsi.md/sites/default/files/j_nr_file/RRC%2Bnr%2B2%2Bdin%2B2024_fin.pdf?cf_chl_tk=2m5tt8hX1CSYEdMKJOqCkMeN3XHJ7q6N04.bNvm8fQ-1788282409-1.0.1.1-toqQRsXyBwOmznwFRqgZZqu1oj9dhk_m.dWozKEXG9k
7. **"Cost optimization and human resource efficiency in industrial economic entities: The role of functional analysis and improvement strategies"** - autori: **Isabela STANCU (LIȚĂ)**, Dumitru BEJINARIU, Florin RADU – Editura Economia Contemporană, Vol.9, Nr.2, 2024, ISSN 2537-4222, ISSN-L 2537-4222
<http://www.revec.ro/article-2024-id-110-vol..9.nr..2-1083-optimizarea.costurilor.&.536;i.eficien&.538;a.resurselor.umane.in.entita&.538;ile.economice.industriale;.rolul.analizei.func&.538;ionale.&.536;i.strategiilor.de.ameliorare.html>
8. **"Sicap: smart innovations for procurement processes in the public sector"**- autori: Dumitru BEJINARIU, **Isabela STANCU (LIȚĂ)**, Florin RADU, Cătălina Tarbă (Duță) –,

ISSUE: 26/2024 volumul 1, Revista Oeconomica, ISSN: 1454-9409 (print) / 2344-4975 (online) / ISSN-L 1454-9409

<http://www.oeconomica.uab.ro/current.php?lang=en>

9. **"Management control and budgetary control: Tools for improving organizational performance"**. – autori: **Isabela STANCU (LIȚĂ)**, Dumitru BEJINARIU, Alina-Iuliana TĂBÎRCĂ, - ISSUE: 26/2024 volumul 1, Revista Oeconomica, ISSN: 1454-9409 (print) / 2344-4975 (online) / ISSN-L 1454-9409

<http://www.oeconomica.uab.ro/current.php?lang=en>

10. **"Strengthening European Competitiveness: Optimizing Internal Control Mechanisms in Public Cultural Institutions"** - autori: Silviu-Ionel STOICA, **Isabela STANCU (LIȚĂ)**, Valentin RADU - Strategii Manageriale, XVII(4), 66, 2024

http://www.strategiimanageriale.ro/images/images_site/categorii_articole/pdf_categorie_80d2c0207670498512673fb6ebf39373.pdf

Anexe

La cerere

Prezentări în cadrul conferințelor / workshop-uri:

1. Participare la conferința Internațională "Educație, calitate și sustenabilitate" în Noiembrie 2018 din cadrul Universității Valahia Târgoviște.
2. Participare la Conferința Științifică Internațională "Contabilitatea și finanțele – limbaje universal ale afacerilor" Ediția a VI-a, 16 aprilie 2021, organizator Universitatea "Constantin Brâncoveanu" din Pitești, online. Participare cu articolul "*Considerations Regarding the Depreciation Methods of the Assets used in Agricultural Production*".
3. Participare la International Conference on Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes, 4th Edition, online, 23-24 Iulie 2021, Târgoviște, cu articolul intitulat "Accounting approach through the Integrated Information System of Romanian Education (SIIR)"
4. Participare la "Școala de Vară" – Conta 22 -, organizator Școala Doctorală din Universitatea Valahia din Târgoviște – IOSUD – UVT, 26-30 Aprilie 2022.
5. Participare la Internațional Conference on Management, Economics and Accounting 14th Edition ICMEA 19th-20th Mai 2022, Alba-Iulia. Participare cu lucrarea "Efficiency of Social Economy in Romania"
6. Participare la 3rd International Conference Global Ethics – Key of Sustainability (GEKoS) 20 Mai 2022, Bucharest, Romania. Participare cu lucrarea "Management Accounting: a tool for reducing public expenditure? A case study on an agglomeration community"
7. Certificate of attendance summer School Knowledge Production and Transfer, organizator National University of Political Studies and Public Administration, Bucharest, Romania, 10-11 Iunie 2022.
8. Certificate of Participation International Conference "Financial Management of Small and Medium-Sized Economic Entities in Times of Crisis" – F.M.E.E.T.C., 1 st Edition – Thessaloniki, Greece, 20-21 Iunie 2022. Participare cu articolul "Costs reduction in the auxiliary structures of the economic entities in times of crisis"
9. Participare la Simpozionul Cercetărilor Doctorale, organizator Școala Doctorală din Universitatea Valahia din Târgoviște – IOSUD – UVT, 8-9 Iulie 2022. Participare cu articolul "Referiri Tematice la Standardele Internaționale de Contabilitate"
10. Participare la "Școala de Vară" – Conta 22 -, organizator Școala Doctorală din Universitatea Valahia din Târgoviște – IOSUD – UVT, 7 – 13 Septembrie 2022.
11. Participare la Conferința Națională Științifică de Toamnă. Academia Oamenilor de Știință din România, 3-5 Noiembrie 2022, organizator Universitatea de Medicină și Farmacie "Iuliu Hațieganu" Cluj-Napoca. Participare cu lucrarea "Considerente privind utilizarea metodei direct-costing evoluat în entitățile economice industriale și agroindustriale".
12. Participare la Conferința Internațională „Global Economy Under Crisis” a 11-a ediție, 15-16 Decembrie 2022, organizat de Universitatea "Ovidius" din Constanța. Participare cu lucrarea "Thematic References to International Accounting Standards"
13. Participare la International Scientific Conference – 8th edition – Accounting and Finance – the Global Languages in Business, organised by "Constantin Brâncoveanu" University of Pitești, Faculty of Finance – Accounting Research Center in Economic of Pitești, 21 Aprilie, 2023. Participare cu lucrarea "Accounting approach Through the National Reporting System – Forexebug.

14. Participare la Simpozionul Cercetărilor Doctorale Avansate, organizator Școala Doctorală din Universitatea Valahia din Târgoviște – IOSUD – UVT, 7-8 Aprilie 2023.
15. Participare la Conferința Internațională "Modern Trends in Business, Hospitality and Tourism 3rd Edition, Conference Theme: Sustainable Business Approaches and Challenges in Times of Crisis, 4-6 Mai 2023. Participare cu lucrarea "The Success of Information Systems and the Effectiveness of a Management System in Public and Private Entities.
16. Participare la 4th International Conference Global Ethics – Key of Sustainability (GEKOS), Bucharest, Romania, 26 Mai 2023. Participare cu lucrarea "The Efficiency of digital accounting through the integrated informational system of the Romanian Education".
17. Participated at the Conference "Digital Education in HEIs – from present to future held on July 7th, 2023, Bucharest, Romania.
18. Participare conferință "50^{eme} Anniversaire de l'institute Cedimes". Participare cu lucrarea "Gestion et efficacite comptable grace au systeme d'information integre de l'enseignement roumain (SIIR), 12-14 Octombrie 2023, l'institute Cedimes, Paris.
19. Participare la 4th International Conference Global Interferences of Knowledge Society, Romania, 27-28 Octombrie 2023, în cadrul Universității Valahia, România. Participare cu lucrarea "Relationships among ERP Post-Implementation Succes Constructs: an Analysis at the Organizational Level of Forexebug Platform"
20. Participare la 4th International Conference Global Interferences of Knowledge Society, Romania, 27-28 Octombrie 2023, în cadrul Universității Valahia, România. Participare cu lucrarea "The Influence of System Quality and Information Quality on AIS Effectiveness in Romania Banks"
21. Participare la activitatea "Masa Rotundă" cu tema "E-Factura în Contextul Transformării Digitale a Contabilității și Fiscalității" în cadrul Școlii Gimnaziale Centrale Câmpina, 10 Martie 2024.
22. Participare la INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE "ACCOUNTING AND FINANCE – THE GLOBAL LANGUAGES IN BUSINESS" 9th Edition, April 26, 2024, organizator Universitatea "Constantin Brâncoveanu" din Pitești. Participare cu articolul "*The evolution of public procurement through information technologies: advantages, benefits and perspectives*".
23. Participare la INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE "ACCOUNTING AND FINANCE – THE GLOBAL LANGUAGES IN BUSINESS" 9th Edition, April 26, 2024, organizator Universitatea "Constantin Brâncoveanu" din Pitești. Participare cu articolul "*Cost optimization and human resource efficiency in industrial economic entities: The role of functional analysis and improvement strategies*".
24. Participare la INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGAMENT, ECONOMICS AND ACCOUNTING 16TH EDITION – ICMEA, 8th-10th May 2024, în cadrul Universității "1 Decembrie 1918" Alba Iulia, România. Participare cu lucrarea "*SICAP and SEAP: Smart Innovations for Procurement Processes in the public sector*".
25. Participare la INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGAMENT, ECONOMICS AND ACCOUNTING 16TH EDITION – ICMEA, 8th-10th May 2024, în cadrul Universității "1 Decembrie 1918" Alba Iulia, România. Participare cu lucrarea "*Management control and budgetary control: Tools for improving organizational performance*".
26. Participare la The International Conference Modern Trends in Business, Hospitality, and Tourism 4th Edition, 16th-18th May 2024, în Cadrul Universității Babeș Bolyai Cluj Napoca. Participare cu lucrarea "*The role of institutions in the process of institutionalizing budgetary control within a hybrid state entity*".
27. Participare la The International Conference European Finance, Regulation and Business, 25 years united under euro, 17-18 May 2024, în cadrul Universității "Alexandru Ioan Cuza" din Iași, România.

Participare cu lucrarea *"The role of transparency in public procurement: The benefits of effective governance and tips for IT implementation, from an auditor's perspective"*

28. Participare la The International Conference European Finance, Regulation and Business, 25 years united under euro, 17-18 May 2024, în cadrul Universității "Alexandru Ioan Cuza" din Iași, România. Participare cu lucrarea *"The influence of information technologies on the structure and efficiency of internal audit in public interest entities"*
29. Participare la Simpozionul Cercetărilor Doctorale Avansate, organizator Școala Doctorală din Universitatea Valahia din Târgoviște – IOSUD – Universitatea Valahia Târgoviște, 22-23 Mai 2024. Participare cu lucrarea *"Transparency and efficiency in the digital era: The impact of law No. 9/2023 on modernizing information exchange and services in public institutions"*
30. Participare la Simpozionul Cercetărilor Doctorale Avansate, organizator Școala Doctorală din Universitatea Valahia din Târgoviște – IOSUD – Universitatea Valahia Târgoviște, 22-23 Mai 2024. Participare cu lucrarea *"The role and importance of auditing the information system in public interest entities: A detailed analysis"*
31. Participare la International on "Ongoing Social, Economic, and Environmental Challenges" 2nd Edition – OSEEC 2024, October 11-12 2024, Arad, România. Participare cu lucrarea *"The contribution of accounting information systems to decision support and monitoring of non-reimbursable fund management for pre-university education in Romania"*.
32. Participare la 5th International Conference Global Interferences of Knowledge Society, Romania, 24-25 Octombrie 2024, în cadrul Universității Valahia, România. Participare cu lucrarea *"Cards as a key instrument in legislative measures for modernizing the payment system and combating tax evasion"*.
33. Participare la The 3rd International Conference Creativity and Innovation in Digital Economy, November 14-15, 2024, Faculty of Economic Sciences, Petroleum-Gas University of Ploiești, România. Participare cu lucrarea *"The role of cards in legislative strategies to combat tax evasion and their interaction with the legal system"*.
34. Participare la International Conference Knowledge Economy – Challenges of the 21st Century – The Future of European Competitiveness, Constantin Brâncoveanu University Pitești, România, 22 November 2024. Participare cu lucrarea *"Research and Contributions on the Digitalization of Public Utility Companies"*.
35. Participare la International Conference Knowledge Economy – Challenges of the 21st Century – The Future of European Competitiveness, Constantin Brâncoveanu University Pitești, România, 22 November 2024. Participare cu lucrarea *"The Determining Factors of the Success of a Learning Management System (LMS)"*.
36. Participare la International Conference Knowledge Economy – Challenges of the 21st Century – The Future of European Competitiveness, Constantin Brâncoveanu University Pitești, România, 22 November 2024. Participare cu lucrarea *"Strengthening European Competitiveness: Optimizing Internal Control Mechanisms in Public Cultural Institutions"*.

Anexe

La cerere

Informații suplimentare

Participări la mobilități:

1. Efectuarea unei mobilități de cercetare au Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches en Sciences de l'Action (LIRSA) au Conservatoire National des Arts et Metiers (CNAM Paris) du 4 – 8 Mai 2022.
2. Efectuarea unei mobilități de cercetare a l'Ecole d'administration des affaires au Universite de Macedoine Thessalonique du 16 au 21 Iune 2022.
3. Stagiul de cercetare la Institutul CEDIMES, pe Campusul Globalizare și Sustainabilitate. din Paris în perioada 2 – 10 mai 2023
4. Efectuarea unei mobilități de cercetare a l'Ecole d'administration des affaires au Universite de Macedoine Thessalonique du 01 au 15 Iune 2023.
5. Efectuarea unei mobilități de cercetare la Academia D.A. Tsenov, Svishov, Bulgaria, în cadrul programului Erasmus+, în perioada 11 – 22 Decembrie 2023.
6. Efectuarea unei mobilități de cercetare din cadrul Democritus Univerity of Thrace, KOMOTINI, Greece, 03 - 12 Iunie 2024. Code Erasmus: G KOMOTIN01 și RO TARGOV01.

Informații suplimentare

Cursuri de perfecționare

1. Proiect "Accesibilitatea cercetărilor avansate pentru o dezvoltare economică sustenabilă - ACADEMIKA" Cod SMIS 2014+: 153770, - Modul I formare „Modelarea și prelucrarea datelor”, Decembrie 2022 – Mai 2023;
2. Proiect "Accesibilitatea cercetărilor avansate pentru o dezvoltare economică sustenabilă - ACADEMIKA" Cod SMIS 2014+: 153770, - Modul II formare „Scientometrie și bibliometrie”, Decembrie 2022 – Mai 2023;
3. Proiect "Accesibilitatea cercetărilor avansate pentru o dezvoltare economică sustenabilă - ACADEMIKA" Cod SMIS 2014+: 153770 - Modul III formare „Epistemiologia cercetării”, Decembrie 2022 – Mai 2023;
4. Proiect "Accesibilitatea cercetărilor avansate pentru o dezvoltare economică sustenabilă - ACADEMIKA" Cod SMIS 2014+: 153770 - Modul IV formare „Metodica predării și psihopedagogie”, Decembrie 2022 – Mai 2023;