

Nicorici, R.-C. (2022). The transition to performance management in Eastern European countries. *Actual Issues of Modern Science. European Scientific e-Journal*, 22, 48-62. Ostrava: Tuculart Edition, European Institute for Innovation Development. (in Romanian)

Nicorici, R.-C. (2022). Tranziția către un management performant în țările din estul Europei. *Actual Issues of Modern Science. European Scientific e-Journal*, 22, 48-62. Ostrava: Tuculart Edition, European Institute for Innovation Development.

DOI: 10.47451/ecn2022-10-02

The paper will be published in Crossref, ICI Copernicus, Academic Resource Index ResearchBib, J-Gate, ISI International Scientific Indexing, Zenodo, OpenAIRE, BASE, LORY, LUASA, ADL, eLibrary, and WebArchive databases.



Rareș-Cosmin Nicorici, PhD student, Stefan cel Mare University of Suceava. Suceava, Romania.

ORCID: 0000-0002-7125-744X.

The transition to performance management in Eastern European countries (in Romanian)

Abstract: The purpose of this paper is to reflect on how to apply the research process for the elaboration of a theoretical explanation in studies on performance management and management control systems. This is important because ambitious theoretical research tends to require explanatory study results, but previous research frameworks provide little guidance on this, potentially facilitating poorly defined research projects and a lack of common vocabulary and criteria for study evaluation. The methodology was undertaken by an examination of the literature to review empirical studies dealing with PM in ex-communist countries in the EEC. Its illustrated framework and application make the systematic logic of the research process visible and accessible to researchers. The authors explain how the framework supports the shift from empirical description to theoretical explanation during the research process and where the three levels could open up spaces for positioning new practices and conceptual and theoretical innovations. The framework provides guidance for a research explanatory design and a theory-building purpose, and has been developed in response to recent industry criticisms that highlight the large gap between cutting-edge practice and the delayed state of theory. It offers interdisciplinary vocabulary and evaluation criteria that can be applied by any researcher in accounting and management, whether it pursues critical, interpretive or positivist research and whether it primarily uses qualitative or quantitative research methods.

Keywords: management, cost calculation, new public management.



Rareș-Cosmin Nicorici, PhD student, Universitatea Stefan cel Mare din Suceava. Suceava, România.

ORCID: 0000-0002-7125-744X.

Tranziția către un management performant în țările din estul Europei

Abstract: Scopul acestei lucrări este de a reflecta asupra modului de aplicare a procesului de cercetare pentru elaborarea unei explicații teoretice în studiile privind managementul performanței și sistemele de control al managementului. Acest lucru este important deoarece cercetarea teoretică ambițioasă tinde să necesite rezultate explicative ale studiilor, dar cadrele de cercetare anterioare oferă puține îndrumări în acest sens, facilitând potențial proiecte de cercetare prost definite și o lipsă de vocabular și criterii comune pentru evaluarea studiilor. Metodologie a fost întreprinsă de o examinare a literaturii de specialitate pentru a revizui studiile empirice care tratează PM în țările ex-comuniste din CEE. Cadrul și aplicarea sa ilustrată

fac logica sistematică a procesului de cercetare vizibilă și accesibilă cercetătorilor. Autorii explică modul în care cadrul sprijină trecerea de la descrierea empirică la explicația teoretică în timpul procesului de cercetare și unde cele trei niveluri ar putea deschide spații pentru poziționarea unor practici noi și inovații conceptuale și teoretice. Cadrul oferă îndrumări pentru un design explicativ de cercetare și un scop de construire a teoriei și a fost dezvoltat ca răspuns la criticile recente din domeniu care evidențiază decalajul mare dintre practica de vârf și starea întârziată a teoriei. Oferă vocabular interdisciplinar și criterii de evaluare care pot fi aplicate de orice cercetător în contabilitate și management, indiferent dacă urmărește cercetări critice, interpretative sau pozitivistice și dacă utilizează în primul rând metode de cercetare calitativă sau cantitativă.

Cuvinte cheie: management, calculație a costurilor, noul management public.



Introducere

Sistemele de control sau sistemele de control al managementului au fost descrise și caracterizate încă din anii 1960, spunând că aceste sisteme oferă o structură, care rezultă în datele de control și un proces de utilizare a datelor (*Anthony, 1965*).

În ultimii treizeci de ani, reformele new public management (NPM) au schimbat drastic rolul și modul în care sunt gestionate instituțiile din sectorul public (*Hood, 1991*). Aceste reforme au avut ca scop abordarea deficiențelor paradigmei tradiționale a administrației publice, bazată pe modelul lui Weber de birocrăție ideală (*Hood, 1991*).

Pentru a face acest lucru, guvernele din vest au introdus concepte și instrumente derivate din sectorul privat, de exemplu, dezagregarea administrațiilor în unități corporatizate în jurul produselor / serviciilor, concurența, corelarea alocării resurselor cu performanța măsurată și responsabilitățile manageriale în cadrul organizațiilor (*Nuti, 2021*).

Tranziția managementului către un management performant

Totuși reala întrebare nu doar în sectorul privat cât și în cel public în ceea ce privește sistemul control este cum se poate face ca acesta să fie cât mai eficient, mai performant și să consume cât mai puține resurse și energie din partea managementului. Una din rezolvările acestei probleme constă în adaptabilitatea administratorilor publici cât și o flexibilitate extraordinară în ceea ce privește problemele organizaționale.

A lucra cu astfel de probleme, a accepta fluxul și refluxul lor, a gestiona schimbarea și a extrage o nouă lecție este de fapt esența învățării și a conexiunii personale dintre teorie și practică (*Oboroceanu, 2021*).

Instaurarea regimului comunist în România din 1947 și până în 1989 la căderea acestuia în urma revoluției, a lăsat răni adânci și rezistența la schimbare fiind foarte mare ducând la o tranziție dificilă către un sistem democratic în cadrul instituțiilor publice având urmări în multe instituții și 20-25 ani.

În urmă cu șase ani România încă se afla pe lista țărilor non-sovietice CEE în tranziție către un management al performanței.

Studiile exploratorii reprezintă o bază foarte importantă în ceea ce privește tranziția către managementul performanței, astfel că în cadrul mai multor studii apare un semn de întrebare cu privire la existența și utilizarea tehnicilor PM (*Percevic, 2006; Ramljak și Rogosic, 2012; Renko și*

Pecotich, 2001; Albu și Albu, 2007; Albu și colab., 2011; Almaryani și Sadik, 2012; Cardos și Pete, 2011; Grosanu și Rachisan, 2009; Grosu și colab., 2014; Jinga și Dumitru, 2014; Racolta-Paina și colab., 2013; Ljaci și colab., 2002).

Utilizarea instrumentelor de performant management (PM) contemporane rămâne destul de limitată în țările în tranziție din CEE. Studiile de caz efectuate în instituțiile financiare croate de Renko & Pecotich, 2001 arată că, chiar dacă toate băncile analizate erau familiarizate cu conceptul Balanced Scorecard, niciuna dintre ele nu a început implementarea sa oficială.

Percevic prin sondajul efectuat a constatat că metodele tradiționale de calcul al costurilor sunt tipice pentru sectorul de producție croat, caracterizat printr-un nivel scăzut de automatizare a producției (*Percevic, 2006*). Un sondaj mai recent observă schimbări încurajatoare în practicile contabile de gestiune în marile companii croate (*Ramljak și Rogosic, 2012*). În contextul crizei financiare, multe companii au implementat metode sofisticate pentru a-și controla și reduce costurile, cele mai adoptate fiind ABC, quality costing și target costing. Se pare că contabilitatea de gestiune strategică își îndeplinește scopul de a furniza informații relevante și în timp util conducerii. În plus, se observă un efect sinergic al utilizării simultane a diferitelor tehnici de contabilitate de gestiune strategică, cu impact pozitiv asupra controlului și reducerii costurilor. Utilizarea tehnicilor complementare, fiecare dintre ele acoperind diferite segmente de strategie, creează o imagine mai clară a afacerii și îmbunătățește procesul decizional (*Paladi, 2016*).

În România, atât cercetarea cât și practica PM sunt într-un stadiu incipient de dezvoltare, primele studii au apărut abia în ultimul deceniu. În primul rând, Albu și Albu încearcă să își facă o idee despre utilizarea instrumentelor de contabilitate de gestiune și să determine posibile direcții pentru cercetările viitoare (*Albu și Albu, 2007*). Analizând ofertele de locuri de muncă, ei au constatat că tehnicile cele mai utilizate au fost calculele costurilor, bugetele, analiza de risc și indicatorii de performanță și sunt utilizate în principal de filialele management control systems în Multinational Corporations (MNC). Chiar dacă unele oferte indicau o relație între PM și strategie, predomina o puternică componentă operațională.

Apoi, Albu, Albu și Guineea au realizat un studiu explicativ, cu scopul de a înțelege mai bine procesul de fabricare (în termeni laturieni) a sistemului de contabilitate de gestiune (*Albu și colab., 2011*). Studiul lor de caz reprezintă o mărturie despre schimbarea contabilității de gestiune, afirmând rolul sistemelor informale și al persoanelor implicate în procesul de „fabricare” în eșecul unui sistem de contabilitate de gestiune inițial bine conceput și susținut în general. Interesele diferiților actori nu s-au întâlnit și, în cele din urmă, au provocat schimbări în scopul inițial al sistemului, care a servit ulterior doar pentru manipularea profitului.

Cardos și Pete sugerează că companiile românești înțeleg importanța și utilitatea practicilor contabile manageriale și încearcă să-și dezvolte propriile metode, instrumente și tehnici adaptate activității lor specifice (*Cardos și Pete, 2011*). Cu toate acestea, companiile analizate au aplicat în mare parte instrumente tradiționale, ignorând metodele contemporane. Mai mult, contabilitatea managerială este strâns legată de contabilitatea costurilor, companiile fiind foarte preocupate de calcularea și managementul costurilor, bugetarea și îmbunătățirea proceselor interne de producție/afacere. Ulterior, ei nu acordă suficientă atenție nevoilor clienților, condițiilor pieței și concurenței intense. Sondajul lui Almaryani și Sadik confirmă că, deși tehnicile contemporane de PM (analiza lanțului valoric, ABC, îmbunătățire continuă, Balanced Scorecard) sunt percepute ca având potențialul de a juca un rol fundamental în atingerea obiectivelor strategice, ele nu sunt

răspândite (*Almaryani și Sadik, 2012*). Companiile recunosc că aplicarea unor astfel de metode ar putea avea beneficii importante, cum ar fi un sprijin mai bun pentru luarea deciziilor, controlul asupra costurilor de producție, elaborarea de planuri pentru viitor și sprijinul pentru evaluarea performanței companiei și a angajaților. Implementarea lor este însă constrânsă de un cost de utilizare mai mare în comparație cu metodele tradiționale, cunoștințe insuficiente despre utilizarea lor, reticența managerilor de a schimba sistemele existente care sunt considerate suficiente, deficit de personal calificat și de baze de date adecvate pentru aplicarea acestora.

În ciuda progreselor înregistrate în direcția recunoașterii rolului important al informațiilor oferite de contabilitatea de gestiune în procesul decizional, nu multe companii aplică tehnici moderne. Sondajul lui Grosanu și Rachisan arată ca, în general, companiile considera centrele de responsabilitate ca un factor de creștere a eficienței economice, însă doar o treime dintre acestea au implementat un astfel de sistem (*Grosanu și Rachisan, 2009*). Cu toate acestea, sondajul nu a oferit o definiție clară a centrelor de responsabilitate, astfel încât rezultatele ar putea să nu fie relevante.

Studii recente prezintă opinii diferite cu privire la dezvoltarea și starea PM în România. Unele sondaje atestă o răspândire tot mai mare a cunoștințelor și utilizării tehnicilor PM (*Jinga și Dumitru, 2014; Racolta-Paina și colab., 2013*), în timp ce altele relevă multe deficiențe (*Grosu și colab., 2014*). Aceste contradicții sugerează necesitatea unor cercetări suplimentare.

Un sondaj la scară largă realizat de Racolta-Paina și colab. indică faptul că majoritatea angajaților din diferite companii sunt familiarizați cu principalele concepte de PM, dar doar o mică parte dintre aceștia operează cu măsuri PM (*Racolta-Paina și colab., 2013*). PM este perceput ca un mecanism de control pentru atingerea obiectivelor, dar și asociat cu un proces de învățare și perfecționare bazat pe feedback, având rolul de a monitoriza, măsura și îmbunătăți performanța. Majoritatea companiilor care adoptă PM nu folosesc sisteme binecunoscute. Doar o treime dintre ei folosesc scorecards (Balanced Scorecard, tablouri de bord), alte sisteme mai puțin menționate fiind Lean Six Sigma, Predictive Evaluation, management by objectives, TQM. Nivelul implementării ERP este foarte scăzut (mai puțin de 15% din companii), soluțiile IT predominante folosite de companii fiind simple și eficiente din punct de vedere al costurilor (în principal pachet Microsoft Office).

Potrivit lui Jinga și Dumitru (*Jinga și Dumitru, 2014*), se pare că în ultimii ani companiile românești fac progrese în utilizarea tehnicilor moderne de contabilitate de gestiune. Sondajul lor sugerează că multe companii utilizează deja un sistem de monitorizare a costurilor și aplică informațiile contabile de gestiune în procesul decizional. Chiar și noi instrumente de contabilitate de management încep să fie implementate, inclusiv ABC, costul direct și costul țintă. Companiile consideră că informațiile contabile de gestiune ajută la monitorizarea și reducerea costurilor, optimizarea activității și stabilirea prețurilor de vânzare. Majoritatea procedurilor de colectare, prelucrare și prezentare a informațiilor contabile au fost dezvoltate intern, ceea ce demonstrează maturitatea acestor companii.

În contrast, Grosu și colab. consideră că contabilii au neglijat problemele de contabilitate de gestiune, fiind concentrați pe raportarea financiară și conformarea fiscală (caracteristică perioadei comuniste) (*Grosu și colab., 2014*). Această lipsă de implicare a contabililor ar putea fi explicată prin interesul scăzut al managerilor pentru acest domeniu, dar și mentalitatea tayloriană a contabililor și timpul considerabil necesar procesării datelor și întocmirii rapoartelor financiare

și fiscale. În consecință, nu alocă mult timp analizei și monitorizării costurilor, aceste activități fiind importante doar în companiile multinaționale. Studiul mai relevă că companiile se concentrează pe obținerea de rezultate pe termen scurt, rolul contabilității de gestiune fiind în principal de a oferi explicația rezultatelor și analiza profitabilității produselor/serviciilor. Dimensiunea strategică este adesea ignorată, amenințând astfel adaptabilitatea și supraviețuirea companiei. Companiile folosesc în principal metode tradiționale de calcul al costurilor, iar luarea deciziilor se bazează în general pe măsuri monetare. În consecință, potențialul informativ al contabilității de gestiune rămâne neexploatat.

În general, orientarea pe termen scurt a managementului companiilor este comună pentru țările în tranziție. Rezultate similare se găsesc în Albania, unde managerii se bazează în principal pe bugetul anual și pe planurile de dezvoltare (*Llaci și colab., 2002*).

În plus, implementarea PMS contemporane se confruntă cu diverse provocări din cauza mediului de afaceri și cultural specific al țărilor în tranziție. Printr-un studiu de caz, Sinkovic, Currie și Bevanda prezintă câteva bariere în calea utilizării Balanced Scorecard: stil de management autocratic, management deficitar al resurselor umane, lipsă de planificare strategică, lipsă de interes pentru nevoile consumatorilor și bariere culturale (birocrație foarte politizată, corupție, lipsă de voință politică) (*Sinkovic și colab., 2011*).

În ceea ce privește factorii care influențează adoptarea și utilizarea tehnicilor de contabilitate de gestiune în companiile românești, se pare că adoptarea instrumentelor de contabilitate de gestiune este asociată în mare parte cu prezența capitalului străin și cu dimensiunea unei companii mai mari (*Albu și Albu, 2012*), în timp ce impactul mediului și al concurenței nu este semnificativ.

Cercetătorii sunt, de asemenea, preocupați de rolul contabililor și al informațiilor contabile în procesul de luare a deciziilor și de utilitatea percepută a acestuia (*Albu și colab., 2008; Albu și colab., 2011; Briciu și colab., 2013a; Briciu și colab., 2013b*).

În România, tranziția schimbă rolul contabilității de la un simplu instrument folosit pentru a răspunde nevoilor instituțiilor centrale din economia planificată la un veritabil instrument de luare a deciziilor. De asemenea, contabilul se transformă din ce în ce mai mult într-un analist de afaceri. Albu și colab. observă o trecere la un tip hibrid de contabil, asigurând diverse sarcini legate de domeniile de contabilitate de gestiune, raportare, bilanț consolidat și management al stocurilor (*Albu și colab., 2008*). Principalii factori pentru aceste schimbări sunt armonizarea legislației contabile cu directivele europene, introducerea Standardelor Internaționale de Raportare Financiară (IFRS) și implementarea sistemelor Enterprise Resource Planning (ERP) în cadrul organizațiilor (*Albu și colab., 2011*).

Analizând utilitatea informațiilor contabile pentru managerii companiilor românești, Briciu, Scorte și colab. (*Briciu și colab., 2013a*) și Briciu, Topor și colab. (*Briciu și colab., 2013b*) observă că informațiile furnizate de contabilitatea de gestiune sunt considerate mai relevante pentru luarea deciziilor ca datele de contabilitate financiară. Cu toate acestea, lipsa unui sistem de stabilire a costurilor și subiectivitatea contabililor influențează calitatea informațiilor contabile de gestiune. Un alt studiu al lui Briciu, Topor și colab. (*Briciu și colab., 2013b*) încearcă să identifice ce metode de măsurare a performanței sunt percepute ca fiind adecvate pentru companiile din sectorul vitivinicol românesc. Astfel, companiile pledează pentru implementarea ABC și Balanced Scorecard, considerând că va reduce costurile și va îmbunătăți treptat performanța financiară.

O altă categorie de studii este reprezentată de cercetare-acțiune care vizează îmbunătățirea PMS existentă în companiile care operează în România (Pintea, 2011; Pintea, 2012; Rof, 2012; Topor, 2013; Topor și colab., 2011).

Pintea se concentrează pe construirea unui set de indicatori pentru a evalua performanța generală, încorporând cele trei dimensiuni: financiară, socială și de mediu (Pintea, 2011; Pintea, 2012). De asemenea, teza de doctorat a lui Pintea (2011) propune un model de diagnostic al performanței generale (Pintea, 2011). Topor și colab. au construit un model de contabilitate de gestiune care asigură urmărirea zilnică a veniturilor și principalelor costuri rezultate din activitățile de exploatare din industria minieră (Topor și colab., 2011). Studiul de doctorat al Topor dezvoltă modele adecvate de sisteme ABC și Balanced Scorecard pentru sectorul vitivinicol din România (Topor, 2013). Rof elaborează un tablou de bord care reflectă nevoile specifice industriei energetice și un model econometric dinamic care facilitează testarea diferitelor scenarii și evoluția costurilor (Rof, 2012).

În Muntenegru, studiul de caz al lui Kuljak examinează schimbările instituționale și implicațiile acestora pentru discontinuitatea metodologică a măsurării performanței corporative, evidențiind rolul predominant al instituțiilor informale (Kuljak, 2012).

Un studiu al PM în CMN care operează în România și Bulgaria arată că CMN-urile sunt conștiente de necesitatea localizării culturale a PMS lor și că strategia de integrare globală și dimensiunile culturale specifice (distanța puterii și masculinitatea) sunt mai importante în deciziile de personalizare decât un compozit general măsura distanței culturale (Claus și Hand, 2009).

Impactul ERP (SAP) asupra practicilor PM este examinat de Malinicand Todorovic (Todorovic, 2012). În ciuda așteptărilor mari legate de utilizarea SAP, se pare că în primii ani de la implementarea acestuia efectele sunt destul de limitate. Adoptarea sa stimulează totuși utilizarea tehnicilor moderne de PM, cum ar fi ABC și costul țintă. În același timp, utilizarea SAP reduce timpul necesar pentru sarcinile contabile de gestiune de rutină, dar crește timpul pentru analiza datelor, măsurarea performanței și o raportare strategică mai subtilă. De asemenea, rolul contabililor de gestiune evoluează, transformându-i mai mult în analiști și consultanți interni, așa cum au remarcat mai devreme Albu și colab. (Albu și colab., 2008).

Concluzii

Numărul crescut de publicații din ultimii ani în direcția performanței managementului, arată interesul crescut pentru acest domeniu devenind o preocupare importantă atât pentru cadre universitare, cât și pentru practicieni, în căutarea adaptării la noul mediu dinamic și a creșterii competitivității companiilor. Schimbarea vechilor practici și atitudini de management al afacerilor și adoptarea de noi tehnici, adecvate sistemelor economice de piață, sunt provocări importante în timpul tranziției.

În țările post-tranziție din Europa Centrală și de Est, cercetarea PM urmează tendințele stabilite în țările dezvoltate și constatările dovedesc modernizarea practicilor PM, deși există încă loc de îmbunătățire.

Dimpotrivă, în țările în tranziție, cercetarea PM reflectă particularitățile acestui proces. Literatura revizuită a relevat câteva aspecte specifice legate de contextul tranziției: aspectul dinamic al PM, managementul schimbării, importanța sistemelor informale, aspectele culturale

și tradițiile de afaceri. Cu toate acestea, potențialul științific al cercetării în PM în context de tranziție este încă neexploatat, cercetarea fiind într-un stadiu incipient. În consecință, există multe oportunități de cercetare ulterioară asupra PM în economiile în tranziție.



Bibliografie

- Albu, C.N., & Albu, N. (2007). Le controle de gestion en Roumanie un essai d'identification des pratiques et propositions de recherche. *Comptabilite et Environnement*. France. (în franceză)
- Albu, C.N., & Albu, N. (2012). Factors associated with the adoption and use of management accounting techniques in developing countries: The case of Romania. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 23(3), 245-276. (în engleză)
- Albu, C.N., Albu, N., Faff, R., & Hodgson, A. (2008). The changing role of accountants in a transition economy Evidence from Romania. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 1(10), 82-99. (în engleză)
- Albu, C. N., Albu, N., Faff, R., & Hodgson, A. (2011). Accounting competencies and the changing role of accountants in emerging economies: The case of Romania. *Accounting in Europe*, 8(2), 155-184. (în engleză)
- Albu, C. N., Albu, N., & Guinea, F. A. (2011). The fabrication of management accounting systems Why, how and what are the consequences? A Romanian testimony. *The 6th Conference on Performance Measurement and Management Control*. Nice, France. (în engleză)
- Almaryani, M.A.H., & Sadik, H.H. (2012). Strategic management accounting techniques in Romanian companies: Some survey evidence. *Procedia Economics and Finance*, 3, 387-396. (în engleză)
- Anthony, R.N. (1965). *Management accounting principles*. Home-wood, Ill.: R.D. Irwin. (în engleză)
- Briciu, S., Scorte, C., și Mester, I. (2013). Impactul informației contabile asupra deciziilor manageriale Studiu empiric realizat la entitățile din industria ospitalității din România. *Economie Teoretică și Aplicată*, XX(9(586)), 25-37.
- Briciu, S., Topor, D.I., & Capusneanu, S. (2013). Integrated methods for performance measurement in entities from the wine sector in Romania. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 2(15), 367-383. (în engleză)
- Cardos, I. R., & Pete, S. (2011). Managerial and cost accounting practices A Romanian overview. *Analele Universității Din Oradea. Științe Economice* [The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences], 20(2), 484-490. (în engleză)
- Claus, L., & Hand, M.L. (2009). Customization decisions regarding performance management systems of multinational companies an empirical view of Eastern European firms. *International Journal of Cross Cultural Management*, 9(2), 237-258. (în engleză)
- Gimzauskiene, E., & Valancienė, L. (2010). *Performance measurement system in the context of economic changes*. In: E. Gimzauskiene & L. Valanciene (Eds.). *Economics and management* [Ekonomika Ir Vadyba] (Vol. 14, 2009 ed., pp. 33-42). (în engleză)
- Grosanu, A., & Rachisan, P.R. (2009). Study regarding the organization of management accounting in the context of responsibility centers. *Analele Universității Din Oradea. Științe*

- Economice* [The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences], 18(3), 966-985. (în engleză)
- Grosu, C., Almasan, A., & Circa, C. (2014). The current status of management accounting in Romania: the accountants' perception. *Proceedings of the 9th International Conference Accounting And Management Information Systems AMIS 2014*, 15-32. Bucharest, Romania. (în engleză)
- Haldma, T., & Laats, K. (2002). Contingencies influencing the management accounting practices of Estonian manufacturing companies. *Management Accounting Research*, 13(4), 379-400. (în engleză)
- Haldma, T., Peda, P., & Liik, M. (2007). *Drivers of performance measurement and management systems in Estonian companies*. In T. Haldma, P. Peda, & M. Liik (Eds.). *Economics and management [Ekonomika Ir Vadyba]* (Vol. 12, 2007 ed., pp. 38-45).
- Hood, C.A. (1991). Public Management for all seasons? *Public Adm.*, 69, 3-20. (în engleză)
- Jinga, G., & Dumitru, M. (2014). The change in management accounting. An institutional perspective for Romania. *SEA Practical Application of Science, II*, 2(4), 587-594. (în engleză)
- Kloviene, L. (2013). Improvement of performance measurement system according to business environment. *Economics and Management*, 18(1), 17-25. (în engleză)
- Laats, K. (2011). *Management accounting change in a dynamic economic environment based on examples from business and public sector organizations*. Thesis. Tartu, Estonia. (în engleză)
- Laats, K., & Haldma, T. (2012). Changes in the scope of management accounting systems in the dynamic economic context. *Economics and Management*, 17(2), 441-447. (în engleză)
- Llaci, S., Kume, V., & Leskaj, B. (2002). Business and management in Albania. *Journal for East European Management Studies*, 7(4), 416-427. (în engleză)
- Malinic, S., & Todorovic, M. (2012). How does management accounting change under the influence of ERP? *Economic Research*, 25(3), 722-751. (în engleză)
- Nuti, S., Noto, G., Grillo Ruggieri, T., & Vainieri M. (2021). The Challenges of Hospitals' Planning & Control Systems: The Path toward Public Value Management. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 5(18), 27-32. Retrieved August 15, 2022, from <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/5/2732> (în engleză)
- Oboroceanu, Pavel (2021). The practice of evaluating the performance of public service management in domestic context. *International Doctoral Scientific Symposium "Modern Tendencies of Scientific Development: Vision of Young Scientists"*. MTSD. (în engleză)
- Parl, U. (2006). *Choice of measures for performance measurement models on the example of successful Estonian companies* (pp. 228-247). Estonia: Faculty of Economics and Business Administration, University of Tartu. (în engleză)
- Parl, U. (2012). *Understanding the role of communication in the management accounting and control process*. Thesis. University of Tampere, Finland. (în engleză)
- Percevic, H. (2006). The methods of cost accounting in the Croatian production sector [Metode Obracuna Troskova U Proizvodnom Sektoru Republike Hrvatske]. *Ekonomski pregled*, 57(910), 647-667. (în engleză)
- Pintea, M.-O. (2011). *Financial and non-financial approaches regarding the growth of the economic entities' performances*. Thesis. Babes Bolyai University, Cluj Napoca, Romania. (în engleză)

- Pintea, M.-O. (2012). Empirical research on the structure of a system for assessment of the global performance of economic entities. *Annals of the University of Oradea. Economic Science Series*, 1(1), 745-752. (în engleză)
- Racolta-Paina, N.-D., Mone, S.-D., și Brudan, A. (2013). Stadiul managementului performanței în România o cercetare exploratorie. [The state of performance management in Romania An exploratory research]. *Revista de Management și Inginerie Economică*, 12(1), 85-100.
- Ramljak, B., & Rogosic, A. (2012). Strategic management accounting practices in Croatia. *The Journal of International Management Studies*, 7(2), 93-100. (în engleză)
- Renko, F., & Pecotich, A. (2001). The balanced scorecard as a possible key for improvement of business strategy: An empirical case from Croatian banking industry. *Enterprise in transition: International Conference Proceedings*, 871-884. Ekonomski fakultet Sveucilista u Splitu. (în engleză)
- Rof, L.M. (2012). *Perfect, ionarea contabilității manageriale în sectorul energetic prin implementarea metodei ABC (Activity-Based Costing)*. Thesis. Universitatea "1 Decembrie 1918". Alba Iulia, Romania.
- Sinkovic, G., Currie, D., & Bevanda, V. (2011). From it to BSC: The importance of culture in implementing a performance measurement system in Croatia. *Indian Journal of Economics & Business: IJEB*, 10(1), 39-55. (în engleză)
- Strumickas, M., & Valanciene, L. (2010). Development of modern management accounting system. *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 21(4), 377-386. (în engleză)
- Topor, D., Dorin, I., & Putan, A. (2011). The role of cost information in decision-making. Case study. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 2(13), 315-324. (în engleză)
- Valanciene, L., & Gimzauskiene, E. (2009). Dimensions of performance measurement system in changes research. *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics [Economics of Engineering Decisions]*, 64(4), 41-48. (în engleză)
- Zernand-Vilson, M., & Terk, E. (2009). The state and the dynamics of management and organisational development indicators in Estonian enterprises. *EBS Review*, 26, 824.



Aplicații

Tabel 1. Rezumatul cercetărilor privind managementul performanței în țările sovietice CEE post-tranziție

Autor	Tară	Cadrul teoretic	Metodă	Întrebarea de cercetare	Tipul lucrării
<i>Studii exploratorii și identificarea principalelor caracteristici ale practicilor de management al performanței</i>					
Haldma și Lääts (2002)	Estonia	Teoria contingenței	Sondaj prin chestionare, 62 companii	Dezvoltarea practicilor și instrumentelor de măsurare a performanței	Articol
Haldma et al (2007)	Estonia	Teoria contingenței	Sondaj prin chestionare, 36 companii mari	Principalele caracteristici ale performanței	Articol

Strumickas și Valanciene (2010)	Lituania	Abordare contingentă	Studiu de caz, 7 companii	Evoluția sistemelor de management al performanței	Articol
Gimzauskiene și Valanciene (2010)	Lituania	-	Sondaj prin chestionare, 50 companii mari	Eficacitatea sistemelor de management al performanței	Articol

Proces de schimbări în managementul performanței induse de tranziție

Valanciene și Gimzauskiene (2009); Gimzauskiene și Valanciene (2009)	Lituania	Cadru bazat pe dimensiunile sistemului deschis	Studiu de caz, o bancă	Cum se reflectă schimbările mediului organizațional în performanță	Articol
Lääts (2011)	Estonia	Teoria contingenței	Studiu de caz, 4 companii	Schimbări în sistemele contabile de gestiune și determinanții acestora	Teză doctorat
Laats și Haldma (2012)	Estonia	-	Sondaj prin chestionare, 65 companii mari	Schimbări în sistemele contabile de gestiune într-un context economic dinamic	Articol

Identificarea factorilor contingenți care influențează proiectarea sistemelor de management al performanței

Zernand-Vilson și Terk (2009)	Estonia	Abordare contingentă	Sondaj prin chestionare, 145 companii	determinanți ai utilizării instrumentelor de management al performanței	Articol
-------------------------------	---------	----------------------	---------------------------------------	---	---------

Sursă: Irina Paladi and Pierre Fenies, *Performance management in central and eastern European countries: a literature review*, Studies in Managerial and Financial Accounting, Volume 31, 215271.

Autor	Tară	Cadrul teoretic	Metodă	Întrebarea de cercetare	Tipul lucrării
--------------	-------------	------------------------	---------------	--------------------------------	-----------------------

Influența sistemelor de management al performanței asupra performanței financiare corporative

Pärl (2006)	Estonia	-	Sondaj prin chestionare, 72 companii	Practicile managerilor de utilizare a informațiilor financiare și relația acesteia cu performanța corporativă	Document de lucru
-------------	---------	---	--------------------------------------	---	-------------------

Cercetare-acțiune, îmbunătățirea sistemelor de management al performanței

Pärl (2012)	Țările baltice	Constructivism relațional	Studiu de caz, o companie	Elaborarea modelului de comunicare pentru controlul managementului	Teză doctorat
Kloviene (2013)	Lituania	-	Studiu de caz, o companie	Propunerea de recomandări pentru îmbunătățirea sistemului de management al performanței	Articol

Sursă: Irina Paladi and Pierre Fenies, *Performance management in central an eastern European countries: a literature review*, Studies in Managerial and Financial Accounting, Volume 31, 215271.

Tabel 2. Rezumat al cercetărilor privind managementul performanței în țările CEE non-sovietice în tranziție

Autor	Tară	Cadrul teoretic	Metodă	Întrebarea de cercetare	Tipul lucrării
<i>Studii exploratorii, identificarea principalelor caracteristici ale practicilor de management al performanței</i>					
Renko și Pecotich (2001)	Croația	-	Studiu de caz, 3 bănci	Cunoașterea și aplicarea Balanced Scorecard	Lucrare de conferință
Percevic (2006)	Croația	-	Sondaj prin chestionare, 35 companii	Utilizarea metodelor de contabilitate a costurilor	Articol
Ramljak și Rogosic (2012)	Croația	-	Sondaj prin chestionare, 65 companii mari	Practicile contabile de gestiune strategică și rolul lor în furnizarea de informații relevante și utile	Articol
Autor	Tară	Cadrul teoretic	Metodă	Întrebarea de cercetare	Tipul lucrării
Albu și Albu (2007)	România	-	Analiză ofertelor de muncă	Examinarea practicilor de control al managementului și identificarea direcțiilor de cercetare viitoare	Lucrare de conferință

Grosanu și Rachisan (2009)	România	-	Chestionar, 226 companii	Organizarea contabilității de gestiune in contextul centrelor de responsabilitate	Articol
Cardos și Pete (2011)	România	-	Chestionar, 146 contabili	Utilizarea tehnicilor și instrumentelor de contabilitate de gestiune	Articol
Albu, Albu, & Guinea (2011)	România	Abordare laturiană	Studiu de caz, grup de 20 de companii	Procesul de „fabricare” a unui sistem de contabilitate de gestiune	Lucrare de conferință
Almaryani și Sadik (2012)	România	-	Sondaj de chestionare, 20 contabili de gestiune	Rolul tehnicilor de contabilitate de management strategic în atingerea obiectivelor strategice, constrângerile și avantajele utilizării acestora	Articol
Racolta-Paina et al. (2013)	România	-	Sondaj de chestionare, 402 angajați	Percepția despre managementul performanței și gradul de adoptare a practicilor de management al performanței	Articol
Jinga și Dumitru (2014)	România	Teorie instituțională	Sondaj de chestionare, 62 companii	Evoluția practicilor contabilității de gestiune	Articol
Grosu et al. (2014)	România	-	Sondaj de chestionare, 114 contabili	Percepția contabililor despre starea contabilității de gestiune	Lucrare de conferință
Llaci et al. (2002)	Albania	-	Sondaj de chestionare, 160 companii	Principalele caracteristici ale managementului în companiile albaneze	
Autor	Tară	Cadrul teoretic	Metodă	Întrebarea de cercetare	Tipul lucrării

Influența contextului cultural asupra practicilor de management al performanței

Sinkovic et al. (2011)	Croația	-	Studiu de caz, o companie	Influența factorilor culturali asupra implementării Balanced Scorecard	Articol
------------------------	---------	---	---------------------------	--	---------

Proces de schimbări în managementul performanței induse de tranziție

Kuljak (2012)	Munte negru	Abordare instituțională	Studiu de caz, o companie	Discontinuitatea metodologică a măsurării performanței corporative	Articol
---------------	-------------	-------------------------	---------------------------	--	---------

Identificarea factorilor contingenți care influențează proiectarea sistemelor de management al performanței

Albu și Albu (2012)	România	Teoria contingenței	Chestionar, 119 companii	Existența și gradul de utilizare a tehnicilor de contabilitate de gestiune și identificarea factorilor care influențează utilizarea acestora	Articol
---------------------	---------	---------------------	--------------------------	--	---------

Rolul informațiilor contabile în luarea deciziilor

Albu et al. (2008)	România	-	Analiza ofertelor de muncă	Rolul informației contabile în procesul decizional	Articol
Albu, Albu, Faff, et al. (2011)	România	-	Analiza ofertelor de muncă	Rolul informației contabile în procesul decizional	Articol
Briciu, Scorte, et al. (2013)	România	-	Chestionar, 91 companii	Utilitatea informațiilor contabile de gestiune în procesul decizional	Articol
Briciu, Topor, et al. (2013)	România	-	Studiu de caz, o companie	Identificarea metodelor adecvate de calcul al costurilor și a tehnicilor de măsurare a performanței pentru	Articol

Autor	Tară	Cadrul teoretic	Metodă	Întrebarea de cercetare	Tipul lucrării
compania analizată					
<i>Cercetare-acțiune, îmbunătățirea sistemelor de management al performanței</i>					
Pintea (2011), Pintea (2012)	România	-	Sondaj prin chestionar, 23 de profesori și 20 de analiști financiari	Propunerea unui set de indicatori pentru evaluarea performanței generale	Articol, Teza doctorat
Topor et al. (2011)	România	-	Studiu de caz, o companie	Propunerea unui model de contabilitate de gestiune pentru îmbunătățirea procesului decizional	Articol
Topor (2013)	România	-	Studiu de caz, o companie	Recomandări pentru îmbunătățirea calculului costurilor prin implementarea ABC și a tabloului de bord echilibrat	Teza doctorat
Rof (2012)	România	-	Studiu de caz, o companie	Recomandări pentru îmbunătățirea sistemului de control al managementului	Teza doctorat
<i>Performance Management în Management control systems in Multinational Corporations (MNC)</i>					
Claus și Hand (2009)	Bulgaria și România	Perspectiva internațională a managementului performanței	Sondaj de chestionare, * 53 companii bulgare; * 44 companii române.	Amploarea personalizării sistemelor PM în CMN și identificarea factorilor care influențează deciziile de personalizare	Articol
<i>Implementarea Enterprise Resource Planning (ERP)</i>					
Malinicand Todorovic (2012)	Serbia	-	Studiu de caz, 9 companii mari	Impactul implementării ERP asupra practicilor de	Articol

Sursă: Irina Paladi and Pierre Fenies, *Performance management in central and eastern European countries: a literature review*, Studies in Managerial and Financial Accounting, Volume 31, 215271.