

CZU: 005.915:336.14

UNELE ASPECTE PRIVIND CONCEPTELE DE BUGETARE ȘI PERFORMANȚĂ ÎN CADRUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT FINANCIAR

Anastasia MIHAILA

Universitatea de Stat din Moldova

În lucrarea de față ne-am propus să facem o analiză teoretică a diverselor concepte privind noțiunile de buget și performanță – atât la nivel național, cât și la nivel internațional. Pe parcursul ultimilor ani în Republica Moldova au fost operate mai multe transformări la nivel social, politic și economic, ca rezultat al globalizării, instabilității mondiale, dar și înăsprirea concurenței în mediul de afaceri. În consecință, utilizarea noțiunilor de buget și performanță a apărut ca o necesitate a entităților economice multinaționale. De aici reiese scopul și obiectivele publicației. Astfel, ne-am propus să stabilim care sunt delimitările conceptuale ale noțiunilor de buget și performanță și rolul acestora în sistemul de management.

Cuvinte-cheie: bugetare, performanță, management financiar.

SOME ASPECTS REGARDING THE CONCEPT OF BUDGETING AND PERFORMANCE WITHIN THE FINANCIAL MANAGEMENT SYSTEM

In the present paper intend out to make a theoretical analysis of the various concepts regarding the notions of budget and performance – both nationally and internationally. During the last years, the Republic of Moldova has undergone some transformations at social, political, and economic level, because of globalization and global instability, as well as tightening competition in the business environment. Consequently, the use of the notions of budget and performance have emerged as a necessity of multinational economic entities. Hence the purpose and objectives of the publication. Thus, we set out to establish the conceptual boundaries of the notions of budget and performance and their role in the management system.

Keywords: budgeting, performance, financial management.

Introducere. *Managementul financiar* reprezintă un subsistem dominant în cadrul sistemului general de gestionare a proceselor socioeconomice. Anume eficiența gestionării finanțelor determină în mare măsură eficiența economică atât a sistemului economic al statului, cât și a entităților de afaceri individuale. Obiectivul managementului financiar este orientat spre procesul de elaborare a planurilor de gestiune a resurselor economice și a relațiilor financiare, a fluxurilor de numerar sau a fondurilor monetare.

Gestiunea eficientă a costurilor, cheltuielilor, veniturilor și rezultatelor în cadrul întreprinderilor poate fi asigurată printr-un instrument numit *buget* sau *sistem de bugetare a entității*. Acest mecanism de gestiune face posibilă delegarea responsabilităților către manageri și realizarea controlului îndeplinirii indicatorilor financiari la diferite niveluri de responsabilitate ale entității. În acest context, problema principală constă în crearea unui sistem de gestionare operativă a entității pe centre de responsabilitate, prin intermediul bugetelor, care permite realizarea obiectivelor strategice, cu folosirea cât mai eficientă a resurselor. De aici apare și interesul sporit față de *monitorizarea performanțelor prin sistemul de bugete*.

Motivația și importanța cercetării. Pe parcursul ultimelor decenii, în sistemul de management financiar se observă o tendință crescândă a categoriilor „bugetare” și „performanță”, însă tratarea acestor termeni de către specialiștii în domeniu atât din țara noastră, cât și de peste hotare, este foarte diferită și de foarte multe ori chiar și contradictorie. Cercetarea științifică efectuată pe marginea temei abordate este una intradisciplinară, cu caracter fundamental, care are drept **scop** sistematizarea principalelor aspecte și considerații teoretice aferente noțiunilor „bugetare” și „performanță”. Utilizarea metodelor de analiză și sinteză a literaturii de specialitate, inclusiv a diverselor cercetări științifice autohtone și străine, a făcut posibilă sintetizarea opiniilor mai multor cercetători în domeniu. În plus, prin intermediul metodei de comparație reușim să facem comentarii și discuții, în urma cărora vom obține o îmbunătățire a domeniului de cercetare ales.

Rezultate și discuții. *Bugetarea* (din engleză *budgeting*) este un proces de planificare și gestionare coordonată în cadrul subdiviziunilor întreprinderii, bazată pe estimări și indicatori economici.

Bugetarea ca sistem are rădăcini destul de profunde. Cercetătorii moderni îi atribuie începuturile în cadrul contabilității camerale din Evul mediu, iar prima mențiune a bugetului, care provine de la cuvântul englezesc

„budget” sau de la „bougett” din franceză, datează cu sfârșitul sec. XIX în Anglia. Cu toate acestea, ideea de bugetare a devenit mai solicitată în sec. XX, datorită concurenței sporite și multiplelor cercetări în domeniul managementului.

Prin urmare, în prezent un număr mare de lucrări teoretice sunt dedicate studiului metodelor de bugetare, care determină diversitatea abordărilor pentru definirea acestui concept. Noțiunile „buget” și „bugetare” sunt tratate diferit în literatura de specialitate. Diversitatea abordărilor pentru determinarea definirii bugetării se datorează faptului că această noțiune este utilizată de specialiști în diverse domenii (în contabilitate de gestiune, management financiar, planificare internă, management strategic și operațional, gestionarea proceselor bugetare), în diferite țări (ceea ce creează probleme de traducere lingvistică), precum și faptului că această categorie se dezvoltă rapid și se transformă în conformitate cu necesitățile timpului. Astfel, analiza lucrărilor mai multor autori în domeniu a permis identificarea mai multor abordări metodologico-organizaționale de bază cu privire la definirea și identificarea noțiunii de bugetare.

O abordare la *nivel decizional* este expusă de către economiștii moldoveni R.Cuşmăunsă [1, p.50], L.Bugaian [2, p.60], S.Poberejnic [3, p.31] și de profesorul român I.Ionașcu, în opinia cărora bugetul reprezintă „un proces de determinare a acțiunilor (operațiunilor), care urmează să fie efectuate în viitor, exprimate printr-un plan care prezintă modul cum vor fi realizate obiectivele strategice ale întreprinderii (cum ar fi: creșterea cifrei de afaceri cu un anumit procent, dezvoltarea internațională, reducerea costurilor, ocuparea unui anumit loc pe piață etc.)” [4, p.132]. Legătura vădită dintre bugete și realizarea strategiilor este împărțită și de către experții străini J.Shim, J.Siegel în lucrările lor, unde precizează că bugetarea este un sistem de planificare și dezvoltare a strategiilor companiei care se elaborează în baza analizei resurselor disponibile. Bugetarea este un mecanism de planificare a profitului, care poate lua în considerare scenariile ce se întâmplă [5, 6]. Importanța majoră a bugetării în procesul decizional este remarcată și de profesorul român I.Stancu: „O caracteristică a vieții economice occidentale (și nu numai economice) este preocuparea, aproape obsesivă, pentru „bugetarea” oricărei acțiuni, indiferent de amploarea și însemnătatea ei în activitatea generală a întreprinderii” [7, p.136]. Tot el consemnează: „Bugetele întreprinderii trasează traiectoriile pentru atingerea scopului propus, iar evenimentele ulterioare, dirijate pe aceste traiectorii, vor evolua mai mult sau mai puțin în acest sens, în funcție de realismul previziunii financiare și de activitatea managerială de realizare a acestora” [Ibidem, p.135]. Această opinie este susținută și de A.I.Giurgiu: „Gestiunea bugetară este o metodă de previziune sistematică și de control prin intermediul bugetului a întregii activități a întreprinderii. Bugetul pune la îndemâna conducerii mijloace de a asigura dirijarea activității în timp real, adică de a interveni în corijarea abaterilor valorilor de comandă prevăzute” [8, p.310].

În viziunea savantului român E.Horomnea, bugetul este „în accepțiune curentă, *un plan financiar*, prin intermediul căruia se prevăd, în expresie financiară, cotele-părți din ansamblul resurselor aferente realizării unui obiectiv de către o anumită subdiviziune organizatorică” [9, p.344]. Aici nu putem să nu facem referire la opinia contradictorie a economistului rus K.V. Schiborsch, care susține că *termenii „buget” și „plan” nu sunt identici*, deși baza planului unei întreprinderi este întotdeauna bugetul consolidat [10]. Bugetul, în viziunea autorului sus-menționat, este expresia cantitativă a indicatorilor fixați și aprobați pentru o anumită perioadă în cadrul unei întreprinderi. Acești indicatori se pot referi la: utilizarea resurselor de capital, materiale sau financiare; venituri și cheltuieli; mișcarea mijloacelor bănești; investiții.

O altă abordare, prin intermediul căreia *bugetarea este prevăzută din punct de vedere contabil*, vine din partea profesorilor români M.Epuran, V.Băbăiță și C.Grosu. Astfel, „bugetul reprezintă totalitatea conturilor prin care se gestionează resursele financiare ale statului. Aici, din punct de vedere tehnic, ne interesează îndeosebi procesele de elaborare și executare a bugetului, precum și metodele de previziune și evaluare a diverselor categorii de venituri și cheltuieli cuprinse în buget” [11, p.43].

O tratare a procesului de bugetare ca *proces de elaborare a bugetelor consolidate* și particulare în cadrul întreprinderilor, precum și de monitorizare și implementare a acestora, se regăsește în lucrările expertului rus V.Anynin [12]. O idee similară este promovată de V.Burțev, care subliniază că bugetarea este *un proces de planificare pe termen scurt*, de gestiune și de control al resurselor și rezultatelor activității unei organizații pe centre de responsabilitate și (sau) segmente de business, care permite analizarea indicatorilor economici preconizați și obținuți cu scopul de a gestiona procesele de afaceri [13].

Profesorii ruși A.Dugelny și V.Komarov înțeleg bugetarea nu ca o tehnologie de planificare, ci ca o *tehnologie de gestionare a activității economice a unei întreprinderi*, în cadrul căreia sunt îndeplinite funcțiile

de planificare, gestiune, control, analiză și reglementare [14]. La rândul său, economistul rus V.Khrutsky relatează contrariul: bugetarea este o tehnologie de planificare financiară, gestiune și control al veniturilor și cheltuielilor generate de activitatea desfășurată la toate nivelurile de management, care ne permite să analizăm indicatorii financiari planificați și realizați [15].

În urma analizei opiniilor și abordărilor referitoare la delimitarea noțiunii de **buget**, în opinia noastră, acesta poate fi definit ca **un proces complex de planificare, coordonare, gestiune, analiză și control al acțiunilor ce urmează a fi executate în viitor, având ca scop atingerea scopurilor strategice, precum și identificarea celor mai eficiente metode de măsurare a performanței obținute ca rezultat al activității desfășurate.**

Timp de mai multe decenii procesul de bugetare s-a dezvoltat și reformat, a acumulat noi instrumente, acest lucru reieșind din necesitatea companiilor de a se adapta condițiilor de competitivitate, identificării rezervelor de reducere a costurilor și creșterii atractivității investițiilor.

Aceste reforme au fost construite în baza teoriei „managementul calității totale” a lui W.Deming [16] și a teoriei „managementul pentru rezultate” susținute de P.Drucker [17], precum și a teoriei lui T.Peters [18] – „ceea ce poate fi măsurat, poate fi făcut”. Necesitatea evoluției procesului de bugetare reiese din faptul că acesta trebuie să fie completat cu ceea ce îi lipsea, și anume – managementul performanțelor, instrument ce va permite identificarea rezultatelor finale obținute de întreprindere. Astfel, în practica internațională tot mai des se pune accentul pe concordanța dintre bugetare și performanță.

Conceptului de performanță i se atribuie trei noțiuni: *economicitatea* (procurarea resurselor necesare la cel mai mic cost), *eficiența* (a maximiza rezultatele obținute, pornind de la o cantitate dată de resurse, fie a minimiza cantitatea de resurse pentru un rezultat prestabilit) și *eficacitate* (rezultatele obținute să atingă rezultatele prevăzute) [19]. Astfel, în cadrul procesului de bugetare se evidențiază două modele de alocare a resurselor, și anume: *modelul 3E-uri* (Modelul economisire-eficiență-eficacitate) și modelul intrări-ieșiri-rezultate, numit *modelul IIR* (Fig.1).

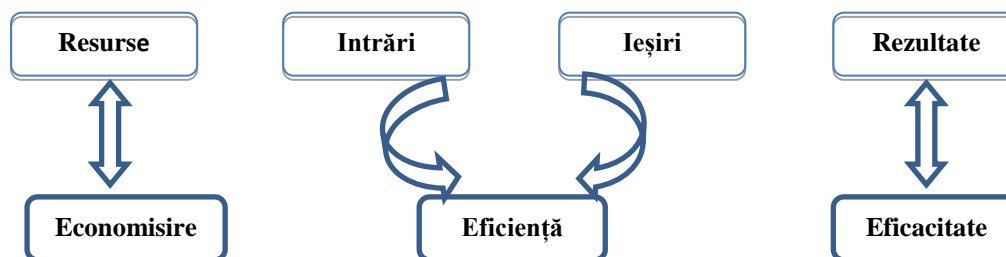


Fig.1. Modelul 3E-uri corespunzător conceptului bugetării bazate pe performanță.

Sursa: elaborată de autor

În abordarea modelului 3E-uri, Economisirea se referă la costul resurselor utilizate, Eficiența indică raportul dintre resurse (intrări) și ieșiri (produse sau servicii) și Eficacitatea arată în ce măsură entitatea și-a atins scopurile și obiectivele.

Evoluția conceptului de performanță bugetară își pornește rădăcinile de la *conceptul de eficiență*, iar ultimul, la rândul său, este legat de noțiunile „economisire” spre „eficiență” și, ulterior, spre „eficacitate” și „performanță bugetară”. Unii autori consideră că originea noțiunii *eficiență* este stabilită de grecii antici, care prin *Oiconomia* sau *Oikonomos* exprimau ordinea în cheltuieli și în conducerea unei case – *oiko*, pe bază de lege – *nomos* [20, p.145]. Măsurarea eficienței în cadrul entităților necesită estimarea costurilor și a rezultatelor, iar într-un final – compararea acestora. Aplicând acest concept în cadrul procesului de analiză a cheltuielilor, se poate afirma că ele sunt eficiente atunci când, cu o anumită cheltuială, produce *cel mai mare beneficiu posibil* pentru companie. În acest context, este utilizată noțiunea „*beneficiu*”, deoarece *economistii fac adesea distincție între rezultat și efect*, respectivele fiind fundamentale în analiza cheltuielilor întreprinderii. Deseori, se atrage o atenție prea mare la rezultatele unor acțiuni concrete și prea puțină atenție la rezultatele de lungă durată. La nivel de companie, performanța include capacitatea de a avea acces la resurse pentru a le alocă și a le utiliza în mod corespunzător cu scopul de a obține o remunerare suficientă, de a acoperi riscurile asumate și a asigura o dezvoltare durabilă. Astfel, eficiența este definită drept raport între efectele obținute și efortul depus [21, p.89].

În domeniul economic găsim o multitudine de noțiuni atribuite *Performanței*. Însuși cuvântul „performanță” își are originea în limba latină, unde *performare* înseamnă a finaliza o activitate propusă. În secolul al XIII-lea,

în Franța, cuvântul „performance” era utilizat cu sensul de a îndeplini, a executa. Limba engleză a preluat acest cuvânt la sfârșitul secolului al XV-lea, „to perform”, care semnifică a realiza ceva ce necesită o abilitate sau o anumită aptitudine sau „performance” – realizarea unei anumite sarcini în conformitate cu sarcinile prestabilite [22].

Performanța în cadrul unei întreprinderi reprezintă ceea ce influențează îmbunătățirea relației cost – valoare și aici ne referim nu doar la ceea ce contribuie la diminuarea costurilor sau la creșterea valorii companiei. Remarcăm că o entitate poate crea două tipuri de valori: valoarea internă și valoarea externă. *Valoarea externă* presupune că întreprinderea are a o valoare de piață mai mare decât valoarea contabilă a activelor pe care le deține. *Valoarea internă* este valoarea adăugată economică, sau valoarea net pozitivă după remunerarea tuturor factorilor de producție, inclusiv costul capitalurilor proprii.

La etapa actuală, în teoria economică nu există o definiție general acceptată, însă găsim mai multe opinii ce țin de definiția performanței în cadrul unei companii. Astfel că opiniile mai multor economiști se împart în dependență de modul de abordare a acestei noțiuni, după cum urmează:

✓ *Abordare prin prisma obiectivelor ce urmează a fi atinse* de către întreprindere. Această idee este susținută de către savanții R.Tannenbaum și H.Schimdt, care consideră că performanța trebuie analizată în raport cu scopul urmărit, necesitând existența unor referințe externe sau interne, față de care se va face raportarea. Astfel, ei descriu performanța prin folosirea unor măsurători cantitativi, punând accent pe productivitatea muncii, profitul net, gradul în care organizația își îndeplinește misiunea [23]. Această viziune o găsim reflectată și în lucrarea autorilor O.Nicolescu și I.Verboncu, care identifică întreprinderea cu „un grup de persoane care derulează activități comune orientate spre realizarea unui sau unor obiective” [24, p.71]. G.Lavalette și M.Niculescu de asemenea consideră că performanța urmărește „realizarea obiectivelor organizaționale indiferent de natura și varietatea lor” [25, p.228]. Această abordare o găsim reflectată și în lucrările lui A.Bourguignon [26], U.Bitici, T.Turner, C.Begemann [27], P.Folan, J.Browne, H.Jagdev [28], F.Karakas [29], A.Neely, M.Gregory, K.Platts [30].

Analizând cele expuse mai sus, putem considera că abordarea performanței strict prin obiectivele propuse este destul de subiectivă, din motivul că o întreprindere care și-a stabilit niște obiective modeste își poate considera performanța destul de ridicată, pe când o altă întreprindere poate considera același nivel de performanță destul de redus, în cazul în care și-a stabilit obiective mult mai mari sau ambițioase. Astfel, același nivel de performanță poate fi interpretat diferit.

✓ *A doua viziune se referă la performanța abordată prin prisma valorii create de întreprindere.* Această opinie este susținută de J.Stern, J.Shiely și I.Ross, care afirmă că performanța este „un nivel instabil al potențialului unei întreprinderi, obținut ca urmare a optimizării relației valoare–cost care face ca întreprinderea să fie competitivă pe anumite sectoare strategice” [31, p.45], precum și de P.Lorino, care opinează că performanța este „tot ceea ce, și numai ceea ce, contribuie la realizarea obiectivelor strategice” ale întreprinderii, precum și „tot ceea ce, și numai ceea ce, contribuie la ameliorarea cuplului valoare - cost, și nu doar ceea ce contribuie la diminuarea costului sau la creșterea valorii” [32, p.5]. Astfel, concluzionăm că, în viziunea autorilor sus-menționați, o valoare creată de o întreprindere conduce în realitate la obținerea performanței. În cele din urmă, se consideră că atingerea obiectivelor fără obținerea de valoare nu poate fi considerată performanță.

✓ *O altă grupă de gânditori definesc performanța prin prisma productivității și a eficienței activității întreprinderii.* Aici ne referim la H.Bouquin [33], care susține că rezultatele obținute vor fi evaluate prin comparare cu rezultatele așteptate sau cu anumite rezultate etalon. Această opinie este susținută și de M.Lebas [34], în opinia căruia performanța nu există decât dacă aceasta poate fi măsurată, și în niciun caz nu poate fi limitată la cunoașterea unui singur rezultat.

Susținem viziunea redată *supra*, deoarece evaluarea performanței ghidează managerii în procesul decizional, în activitățile de planificare, organizare, control și coordonare. Cu alte cuvinte, evaluarea rezultativității tuturor proceselor și identificarea variabilelor care influențează performanța permit atingerea în mod eficient a obiectivelor strategice.

Concluzii. Legătura dintre evaluarea performanțelor și alocarea bugetară este redată printr-o mulțime de termeni. În diferite țări se folosesc diverse sintagme: bugetare bazată pe performanță, bugetare bazată pe rezultate, bugetare orientată spre rezultate, bugetare bazată pe efecte, dar, în general, aceste sintagme au aceeași semnificație. Procesul de întocmire a bugetelor bazate pe performanță poate deveni un instrument de stimulare și motivare a managerilor subdiviziunilor unei întreprinderi, orientându-i spre atingerea obiectivelor acestora,

dar și a strategiilor entității în ansamblu. Legătura dintre bugete și performanță face ca persoana responsabilă să cunoască cu exactitate ce se așteaptă de la subdiviziunea pe care o are în subordine. Astfel că la numeroase întreprinderi remunerarea managerilor se calculează ca procent din performanța obținută de către centrul de responsabilitate (de exemplu: din suma materialelor economisite, reducerea cheltuielilor privind retribuirea muncii sau alți indicatori ai profitabilității etc.).

Referințe:

- CARAMAN, S., CUȘMĂUNȘĂ, R. *Contabilitate managerială: Note de curs*. Chișinău: Tipografia Centrală, 2007, 225 p.
- BUGAIAN, L. *Managementul costurilor și contabilitatea managerială*. Chișinău: Bons Offices, 2003. 150 p.
- NEDERÎȚĂ, A. ș.a. *Contabilitate managerială. Ghid practico-didactic*. Chișinău: ACAP, 2000. 264 p.
- IONAȘCU, I., FILIP, A., STERE, M. *Control de gestiune*. București: Editura Economică, 2006. 271 p.
- ШИМ, Д. К. *Основы бюджетирования и больше. Справочник по составлению бюджетов*. Москва: Вершина, 2007. 368 с.
- ШИМ, Д. К., СИГЕЛ, Д. Г. *Основы коммерческого бюджетирования*. Санкт-Петербург: Пергамент, 1998. 496 с.
- STANCU, I. *Gestiunea financiară*. București: Editura Economică, 1994. 336 p.
- GIURGIU, A.I. *Mecanismul financiar al întreprinzătorului*. Cluj-Napoca: Dacia, 1995. 324 p.
- HOROMNEA, E. *Tratat de contabilitate. Teorii, concepte, principii, standarde, aplicații*. Vol.I, Vol.II. Iași: Sedcom Libris, 2001-2003. 488 p., 256 p.
- ЩИБОРИЦ, К.В. *Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России*. 2-е изд. перераб. и доп. Москва: Дело и Сервис, 2005. 592 с.
- EPURAN, M., BĂBĂIȚĂ, V., GROSU, C. *Contabilitate și control de gestiune*. București: Editura Economică, 1999. 408 p.
- АНЬПИН, В., ЦАРЬКОВ, И., ЯКОВЛЕВА, А. *Бюджетирование в компании: Современные технологии постановки и развития: Учебное пособие*. Москва: Дело, 2005. 238 с.
- БУРЦЕВ, В. Через бюджетирование к эффективному менеджменту. В: *Финансовый менеджмент*, 2005, №1, с.37-39.
- ДУГЕЛЬНЫЙ, А., КОМАРОВ, В. *Бюджетное управление: Учебное-практическое пособие*. 2-е изд. Москва: Дело, 2007. 431с.
- ХРУЦКИЙ, В. и др. *Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования*. Москва: Финансы и Статистика, 2006. 464 с.
- DEMING, W. *Out of the crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology. Center for Advanced Engineering Study, 1986. 507 p. [Accesat: 01.02.2019] Disponibil: <http://catalogue.nla.gov.au/Record/1167288>
- DRUCKER, P. *The essential Drucker: Selections from the management works of Peter F. Drucker*. New York: Harper Business, 2001. 368 p.
- PETERS, T. *What Gets Measured Gets Done*, 1986. [Accesat: 01.02.2019] Disponibil: http://www.tompeters.com/col_entries.php?note=005143&year=1986
- RISTEA, M. *Contabilitatea rezultatului întreprinderii*. București: Tribuna Economică, 1997. 335 p.
- CISTELECAN, L. *Economia, eficiența și finanțarea investițiilor*. București: Editura Economică, 2002. 145 p.
- CĂRUNTU, C., LĂPĂDUȘI, M. The analysis of the global level of the activity of a company on the base of the result indicators, which express profitability. In: *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series*, 2014, no.1, p.88-96
- DĂNILĂ, A. *Performanța financiară a întreprinderii*. București: Universitaria, 2014. 240 p.
- TANNENBAUM, R., SCHIMDT, H. How to choose a leadership pattern. In: *Harvard Business Review*, 2009, p.133.
- NICOLESCU, O., VERBONCU, I. *Fundamentele managementului organizației*. Ediția a III-a. București: Tribuna Economică, 2007. 229 p.
- LAVALETTE, G., NICULESCU, M. *Les strategies de croissance*. Paris: d'Organization, 1999. 392 p.
- BOURGUIGNON, A. *Performance et controle de gestion*. Encyclopedie de Comptabilite, 2000. 934 p.
- BITICI, U., TURNER, T., BEGEMANN, C. Dynamics of performance measurement systems. In: *International Journal of Operations and Production Management*, 2000, vol.20, no.6, p.692-704.
- FOLAN, P., BROWNE, J., JAGDEV, H. Performance: Its meaning and content for today's business research. In: *Computers in Industry*, vol.58, no.7, 2007, p.605-620.
- KARAKAS, F. New Paradigms in Organization Development: Positivity, Spirituality, and Complexity. In: *Organizational Development Journal*, 2009, no.4. p.89-121
- NEELY, A., GREGORY, M., PLATTS, K. Performance measurement system design. In: *International Journal of Operations & Production Management*, 1995, no.15(4), p.80-116.

31. STERN, J., SHIELY, J., ROSS, I. *The EVA challenge – implementing value-added change in an organization*. Canada: Wiley Publishing, 2001. 250 p.
32. LORINO, P. *Methodes et pratique de la performance*. Paris: d'Organisation, 2003. 520 p.
33. BOUQUIN, H. *Le contrôle de gestion*. Paris: Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, 2004. 508 p.
34. LEBAS, M. Performance Measurement and Performance Management. In: *International Journal of Production Economics*, 1995, no.41, p.23-35.

Date despre autor:

Anastasia MIHAILA, doctorandă, Șoala doctorală *Științe Economice*, Universitatea de Stat din Moldova.

E-mail: mihaila.anastasia@yahoo.com

ORCID: 0000-0001-5821-2880

Prezentat la 21.10.2019