



UNIVERSITATEA
1 DECEMBRIE 1918
DIN ALBA IULIA

UNIVERSITATEA „1 DECEMBRIE 1918” DIN ALBA IULIA
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE
ȘCOALA DOCTORALĂ DE CONTABILITATE
DOMENIUL CONTABILITATE

REZUMAT TEZĂ DE DOCTORAT
”PERFEȚIONĂRI ALE CONTABILITĂȚII MANAGERIALE ÎN
CADRUL INSTITUȚIILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR PRIN
IMPLEMENTAREA SISTEMULUI ACTIVITY-BASED
COSTING/ACTIVITY-BASED MANAGEMENT”

CONDUCĂTOR DOCTORAT:

PROF. UNIV. DR. SORINEL CĂPUȘNEANU

DOCTORAND:

STOLOJESCU G. BOGDAN IONUȚ NICOLAE

CUPRINS:

| | |
|--|-----------|
| <i>Lista abrevierilor, figurilor și tabelelor</i> | 7 |
| INTRODUCERE | 12 |
| <i>Contextul general al cercetării</i> | 12 |
| <i>Motivația și importanța cercetării</i> | 13 |
| <i>Obiectivele, ipotezele și întrebările de cercetare</i> | 15 |
| <i>Metodologia cercetării</i> | 19 |
| CAPITOLUL 1. ANALIZA SISTEMULUI DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR DIN ROMÂNIA ȘI PERSPECTIVELE ACESTUIA | 21 |
| 1.1. Premisele analizei sistemului de învățământ superior românesc | 21 |
| 1.2. Educația și decizia investițională: Interdependențe și impact macro-economic | 23 |
| 1.3. Evoluția sistemului de învățământ superior din România: Transformări structurale și instituționale | 30 |
| 1.4. Perspectivele sistemului de învățământ superior din România | 49 |
| 1.5. Concluzii preliminare | 53 |
| CAPITOLUL 2. EVOLUȚIA CONTABILITĂȚII MANAGERIALE LA NIVEL NAȚIONAL ȘI INTERNAȚIONAL | 57 |
| 2.1. Fundamentele conceptuale ale contabilității manageriale | 57 |
| 2.2. Abordări asupra evoluției contabilității manageriale | 58 |
| 2.2.1. Abordarea economică | 59 |
| 2.2.2. Abordarea non-economică | 60 |
| 2.3. Etapele evolutive ale contabilității manageriale la nivel internațional | 61 |
| 2.3.1. Etapa până în 1950: apariția și consolidarea contabilității de cost | 61 |
| 2.3.2. Etapa 1950-1965: dezvoltarea sistemelor de control intern și bugetare | 62 |
| 2.3.3. Etapa 1965-1985: apariția tehnicilor moderne | 63 |
| 2.3.4. Etapa 1985-1995: integrarea contabilității manageriale în strategia corporativă | 64 |
| 2.4. Evoluția contabilității manageriale în România | 64 |
| 2.5. Analiză bibliometrică a contabilității manageriale | 66 |
| 2.5.1. Descrierea protocolului PRISMA | 66 |

| | | |
|--------|---|----|
| 2.5.2. | Analiza rețelelor de co-citare | 68 |
| 2.5.3. | Analiza co-ocurenței referințelor bibliografice | 69 |
| 2.5.4. | Analiza celor mai citate jurnale | 70 |
| 2.5.5. | Analiza ocurenței cuvintelor cheie | 71 |
| 2.6. | Concluzii preliminare | 73 |

| | |
|---|-----------|
| CAPITOLUL 3. METODA ACTIVITY-BASED COSTING (ABC)/ ACTIVITY-BASED MANAGEMENT (ABM) ÎN CONTEXTUL CONTABILITĂȚII MANAGERIALE MODERNE: FUNDAMENTE, BENEFICII ȘI PROVOCĂRI INSTITUȚIONALE | 75 |
| 3.1. Fundamentele teoretice și determinanții funcționali ai calculației costurilor pe activități | 75 |
| 3.2. Clarificări terminologice și delimitări conceptuale privind metodologia ABC/ABM | 77 |
| 3.3. Determinarea factorilor critici în adoptarea și implementarea metodei ABC/ABM | 79 |
| 3.3.1. Analiza motivațională a deciziei de adoptare sau respingere a metodei ABC/ABM | 79 |
| 3.3.2. Premisele succesului în implementarea metodei ABC: o abordare multidimensională | 79 |
| 3.3.2.1. Determinări contextuale în aplicarea metodei ABC | 80 |
| 3.3.2.2. Determinări organizaționale și culturale | 81 |
| 3.3.2.3. Determinări tehnologice și infrastructurale | 82 |
| 3.4. Structura operațională a contabilității manageriale prin prisma metodei ABC/ABM | 83 |
| 3.4.1. Terminologia specifică metodei ABC: lexic și semnificații | 83 |
| 3.4.2. Secvențialitatea procesului de implementare a metodei ABC | 84 |
| 3.5. Evaluarea beneficiilor și limitărilor metodei ABC/ABM în context managerial | 86 |
| 3.6. Suportul decizional oferit de informațiile ABC în cadrul modelului ABM | 87 |
| 3.7. Direcții de evoluție și extindere metodologică ale modelului ABC/ABM | 88 |
| 3.8. Aplicabilitatea metodei ABC/ABM în instituțiile de învățământ superior: premise și provocări | 90 |
| 3.9. Principii de restructurare managerială în instituțiile de învățământ superior | 92 |
| 3.10. Concluzii preliminare | 95 |

| | |
|--|----------------|
| CAPITOLUL 4. MODERNIZAREA CONTABILITĂȚII MANAGERIALE ÎN UNIVERSITĂȚILE ROMÂNEȘTI PRIN IMPLEMENTAREA SISTEMULUI ABC/ABM | 96 |
| 4.1. Contextul instituțional și poziționarea strategică a Universității 1 Decembrie 1918 din Alba Iulia | 96 |
| 4.2. Structura financiară a învățământului universitar | 99 |
| 4.2.1. Structura și sursele veniturilor în învățământul superior | 99 |
| 4.2.2. Tipologia și dinamica cheltuielilor în învățământul superior | 99 |
| 4.3. Argumentarea necesității optimizării contabilității manageriale și a calculației costurilor în universitățile românești | 101 |
| 4.4. Analiză critică comparativă între sistemul tradițional de contabilitate și metoda ABC/ABM în instituțiile de învățământ superior | 104 |
| 4.4.1. Aplicarea metodei de calculație a costurilor în cadrul Universității „1 Decembrie 1918” | 104 |
| 4.4.2. Implementarea metodologiei de organizare transversală la Universitatea „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia | 107 |
| 4.4.3. Cartografierea proceselor și activităților universitare: identificare și descriere operațională | 110 |
| 4.4.4. Stabilirea inductorilor de costuri în cadrul Universității „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia | 116 |
| 4.4.5. Mecanisme de alocare a costurilor indirecte către purtătorii de costuri | 118 |
| 4.4.6. Determinarea costurilor pe facultate și pe departamente | 119 |
| 4.4.6.1. Determinarea costurilor aferente Facultății de Științe Economice | 119 |
| 4.4.6.2. Determinarea costurilor pentru cele două departamente ale Facultății de Științe Economice | 122 |
| 4.4.6.3. Determinarea costurilor aferente cadrelor didactice | 127 |
| 4.4.6.4. Determinarea veniturilor generate de Facultatea de Științe Economice | 128 |
| 4.4.6.4. Evaluarea rezultatelor financiare ale Facultății de Științe Economice | 129 |
| 4.4.6.5. Analiză comparativă între metoda ABC și metoda tradițională de calculație a costurilor | 129 |
| 4.5. Concluzii preliminare | 131 |
| CAPITOLUL 5. REPREZENTAREA REALITĂȚII ECONOMICE PRIN MODELARE ECONOMETRICĂ LA UNIVERSITATEA ”1 DECEMBRIE” 1918 DIN ALBA-IULIA | 133 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 5.1. | Fundamentarea unui model econometric pentru estimarea costurilor și veniturilor universitare | 133 |
| 5.2. | Modelarea econometrică a costurilor totale universitare prin regresie liniară multiplă: o abordare aplicată la Universitatea „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia | 134 |
| 5.2.1. | Analiza corelațiilor dintre variabilele dependente și independente | 138 |
| 5.2.2. | Analiza corelațiilor dintre variabila dependentă (CT) și variabilele independente (CDID, CDCP, CIAF și CIAA) | 140 |
| 5.2.3. | Rezultatele modelului de regresie liniară (ANOVA) pentru perioada 2016-2022 | 143 |
| 5.2.4. | Estimarea parametrilor modelului econometric pentru perioada 2016-2023 | 174 |
| 5.2.5. | Testarea ipotezelor statistice ale cercetării | 179 |
| 5.2.6. | Interpretarea rezultatului modelului pentru costurile totale | 181 |
| 5.3. | Modelarea econometrică a veniturilor totale universitare asupra profitului brut prin regresie liniară multiplă: o abordare aplicată la Universitatea „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia | 184 |
| 5.4. | Concluzii preliminare | 191 |

CAPITOLUL 6. MĂSURAREA PERFORMANȚELOR INSTITUȚIILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR

| | | |
|--------|--|-----|
| 6.1. | Performanța și modalități de măsurare a performanțelor | 193 |
| 6.2. | Descrierea procesului de raportare aferent instituțiilor de învățământ superior | 195 |
| 6.3. | Aspecte comparative ale procesului de raportare. Modele internaționale vs. România | 196 |
| 6.4. | Deficiențe și limitări în procesul de raportare instituțională în învățământul superior din România | 200 |
| 6.5. | Posibilități de optimizare a procesului de raportare financiară | 201 |
| 6.6. | Integrarea metodologiilor Activity-Based Costing și Balanced Scorecard în învățământul superior din România | 202 |
| 6.7. | Tabloul de bord echilibrat. Instrument de măsurare a performanțelor instituțiilor de învățământ superior | 203 |
| 6.7.1. | Evoluția BSC în sistemul educațional | 205 |
| 6.7.2. | Analiza perspectivelor BSC într-o instituție de învățământ superior | 208 |
| 6.7.3. | Harta strategică: instrument fundamental în managementul instituțiilor de învățământ superior | 210 |
| 6.7.4. | Metodologia elaborării și implementării hărții strategice la Universitatea ”1 Decembrie 1918” din Alba Iulia | 211 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 6.7.5. | Studiu aplicativ privind întocmirea tabloului de bord echilibrat la Universitatea "1 Decembrie 1918" din Alba Iulia | 223 |
| 6.7.6. | Avantajele și dezavantajele tabloului de bord echilibrat | 230 |
| 6.8. | Concluzii preliminare | 232 |

**CONCLUZII GENERALE, CONTRIBUȚII PROPRII, LIMITE ȘI
DIRECȚII DE CERCETARE VIITOARE 234**

| | |
|--|-----|
| Concluzii generale | 234 |
| Contribuții teoretice și practice | 240 |
| Limite și direcții de cercetare viitoare | 243 |

| | |
|--------------------|-----|
| Bibliografie | 246 |
| Anexe | 264 |

Contextul general al cercetării

În contextul actual caracterizat de volatilitate economică, presiuni bugetare și cerințe sporite de transparență, instituțiile de învățământ superior din România sunt chemate să își regândească profund strategiile de raportare și management financiar. Transformările din mediul educațional și economic impun o abordare integrată, în care optimizarea costurilor, sustenabilitatea și digitalizarea proceselor administrative nu mai reprezintă obiective opționale, ci imperative strategice pentru consolidarea performanței academice și a legitimității instituționale.

Universitățile nu mai pot funcționa doar ca entități educaționale tradiționale, ci trebuie să demonstreze eficiența utilizării resurselor și impactul socio-economic al activităților desfășurate. În acest sens, raportarea financiară devine un instrument de guvernanță strategică, capabil să susțină procesele de planificare, evaluare și comunicare cu actorii interesați – studenți, cadre didactice, autorități publice și comunitatea locală.

Activity-Based Costing (ABC)/Activity-Based Management (ABM) se evidențiază ca un instrument modern și necesar în acest demers, oferind o abordare precisă și rațională a alocării costurilor directe și indirecte. Prin identificarea activităților generatoare de valoare și a celor consumatoare de resurse fără beneficii semnificative, ABC permite managerilor universitari să direcționeze resursele către activitățile cu impact real asupra calității educației și cercetării, să elimine practicile redundante și costisitoare, să fundamenteze politici de finanțare și tarifare mai competitive, să construiască un cadru de sustenabilitate instituțională.

Implementarea ABC în universitățile românești răspunde cerințelor actuale de eficiență și responsabilitate publică, fiind complementară standardelor internaționale de raportare, precum IPSAS (International Public Sector Accounting Standards). În plus, integrarea metodei ABC în procesele de digitalizare facilitează colectarea și prelucrarea automată a datelor, interoperabilitatea sistemelor financiare și administrative, dezvoltarea unor analize predictive și simulări econometrice utile în planificarea strategică. Astfel, contabilitatea managerială devine un pilon al guvernății strategice, sprijinind planificarea pe termen lung, evaluarea performanțelor instituționale, comunicarea transparentă cu actorii interesați, consolidarea autonomiei universitare și a responsabilității față de comunitate.

Prin urmare, adoptarea metodei ABC nu reprezintă doar o soluție tehnică de calcul al costurilor, ci o necesitate strategică pentru instituțiile de învățământ superior din România. Ea

le permite să își optimizeze utilizarea resurselor, să își consolideze sustenabilitatea și să se adapteze la provocările digitalizării și ale mediului concurențial global. Într-un climat educațional în continuă schimbare, ABC devine un instrument esențial pentru modernizarea managementului universitar și pentru crearea unui cadru de performanță durabilă.

Motivația și importanța cercetării

Argumentul principal al alegerii acestei teme de cercetare intitulată „*Modalități de perfecționare a contabilității manageriale în cadrul instituțiilor de învățământ superior prin implementarea sistemului ABC/ABM*” constă în adaptarea la contextul unei nevoi stringente de modernizare a practicilor contabile și manageriale din sectorul educațional universitar, în concordanță cu tendințele actuale de eficientizare, digitalizare și sustenabilitate. Acest argument este legat de lacunele existente în literatura de specialitate, de importanța temei pentru sistemul de învățământ superior, de relevanța sistemului ABC/ABM pentru optimizarea costurilor, de contribuțiile și avantajele pe termen lung aduse de sistemul ABC/ABM.

Tema de cercetare aleasă se înscrie în sfera preocupărilor actuale privind modernizarea și eficientizarea managementului financiar în sectorul educațional universitar. Relevanța acestei cercetări derivă din necesitatea adaptării instituțiilor de învățământ superior la cerințele unui mediu economic dinamic, digitalizat și orientat spre sustenabilitate.

În pofida dezvoltării teoretice și aplicative a sistemelor ABC/ABM în mediul privat și în unele entități publice, aplicabilitatea acestora în instituțiile de învățământ superior rămâne insuficient documentată. Lipsa unor cercetări aprofundate în acest domeniu evidențiază necesitatea unei abordări academice care să exploreze potențialul acestor instrumente în contextul specific al universităților. Contabilitatea managerială reprezintă un instrument fundamental în procesul decizional al instituțiilor de învățământ superior, oferind informații relevante pentru planificarea strategică, controlul bugetar și evaluarea performanței academice și administrative. În contextul actual, caracterizat de presiuni bugetare și cerințe sporite de transparență, această ramură a contabilității contribuie la fundamentarea unor politici instituționale responsabile și eficiente. Modernizarea contabilității manageriale în universități este esențială pentru asigurarea unei guvernante eficiente, transparente și orientate spre rezultate. Tema propusă răspunde nevoii de a adapta practicile contabile la cerințele actuale

ale managementului universitar, contribuind la creșterea responsabilității financiare și a calității actului educațional.

Sistemele ABC/ABM oferă o metodologie riguroasă pentru identificarea, măsurarea și alocarea costurilor indirecte în funcție de activitățile generatoare de costuri. Într-un mediu universitar caracterizat de resurse limitate și cerințe crescânde de performanță, aceste instrumente pot contribui semnificativ la optimizarea cheltuielilor și la fundamentarea deciziilor strategice. Prin identificarea activităților neproductive și prin evaluarea rentabilității programelor de studii, aceste metode sprijină procesul de optimizare a resurselor și de creștere a eficienței operaționale. Implementarea sistemului ABC/ABM permite o analiză detaliată a costurilor asociate diverselor activități academice și administrative, facilitând evaluarea performanței programelor de studii și a centrelor de cost. Astfel, se creează premisele unei alocări eficiente a resurselor și ale unei planificări strategice coerente. Adoptarea acestor sisteme generează beneficii sustenabile, precum: creșterea transparenței în utilizarea fondurilor, îmbunătățirea procesului decizional, consolidarea sustenabilității financiare, adaptabilitate crescută la schimbările legislative și economice. Implementarea sistemului ABC/ABM oferă specialiștilor un cadru analitic avansat, favorizând dezvoltarea competențelor în domeniul contabilității de gestiune, auditului intern și controlului financiar. Totodată, facilitează integrarea cu platformele digitale de tip ERP și BI, consolidând rolul profesionistului contabil ca partener strategic în guvernanta universitară. În România, aplicarea sistemului ABC/ABM în mediul universitar este limitată, existând un deficit de cercetări aplicative în acest domeniu. Tema propusă răspunde unei nevoi reale de perfecționare a contabilității manageriale, în acord cu direcțiile strategice ale Ministerului Educației privind eficientizarea utilizării fondurilor publice și creșterea performanței instituționale.

În contextul actual al transformării digitale și al presiunilor pentru dezvoltare durabilă, sistemele ABC/ABM se integrează armonios în infrastructura digitală a instituțiilor de învățământ superior. Prin utilizarea tehnologiilor moderne (ERP, BI), acestea contribuie la eficientizarea proceselor și la monitorizarea impactului ecologic al activităților universitare, sprijinind astfel obiectivele de sustenabilitate instituțională. Această cercetare se dovedește a fi de o importanță strategică, oferind premisele unei modernizări substanțiale a contabilității manageriale în universitățile românești, cu efecte benefice pe termen lung asupra eficienței, transparenței și sustenabilității instituționale.

Obiectivele, ipotezele și întrebările de cercetare

Obiectivul principal al cercetării constă în perfecționarea contabilității manageriale prin implementarea sistemului ABC/ABM în cadrul instituțiilor de învățământ superior din România. Obiectivul general al cercetării a fost detaliat printr-un set de obiective specifice reflectate în mod structurat în conținutul capitolelor acestei lucrări, după cum urmează:

O₁: Analiza evoluției sistemului de învățământ superior din România prin prisma transformărilor structurale și instituționale;

O₂: Prezentarea premiselor și a perspectivelor sistemului de învățământ superior din România;

O₃: Fundamentarea conceptelor definatorii ale contabilității manageriale și evidențierea abordărilor economice și non-economice care au modelat dezvoltarea sa teoretică;

O₄: Cartografierea etapelor evolutive ale contabilității manageriale la nivel internațional și examinarea dinamicii și specificului acesteia în România prin realizarea unei analize bibliometrice;

O₅: Analiza factorilor critici în adoptarea și implementarea metodei ABC/ABM;

O₆: Analiza organizării contabilității manageriale prin metoda ABC/ABM și avantajele și limitele acesteia;

O₇: Analiza organizării transversale a instituțiilor de învățământ superior;

O₈: Analiza modalităților de perfecționare a contabilității manageriale în cadrul instituțiilor de învățământ superior prin implementarea sistemului ABC/ABM;

O₉: Analiza influenței cheltuielilor directe și indirecte asupra costurilor totale la nivelul Universității "1 Decembrie 1918" din Alba Iulia;

O₁₀: Impactul veniturilor totale asupra profitului brut la nivelul Universității "1 Decembrie 1918" din Alba Iulia;

O₁₁: Analiza deficiențelor și limitărilor în procesul de raportare instituțională;

O₁₂: Analiza impactului implementării Balanced Scorecard în cadrul Universității "1 Decembrie 1918" din Alba Iulia.

Pentru atingerea obiectivelor propuse, cercetarea a utilizat exemple practice și dovezi empirice, menite să demonstreze, să analizeze și să susțină fundamentul aplicativ al demersului. Lucrarea este structurată în șase capitole distincte, fiecare având un rol bine definit în construcția argumentativă și metodologică.

Capitolul introductiv prezintă cadrul general al problematicii, scopul și obiectivele cercetării, ipotezele formulate, precum și metodologia utilizată. În acest context, prezenta teză își propune să abordeze o serie de aspecte esențiale, organizate în capitolele care structurează demersul de cercetare inițiat, astfel:

Capitolul 1 *”Analiza sistemului de învățământ superior din România și perspectivele acestuia”* are ca scop realizarea unei analize sistemice și contextualizate a învățământului superior din România, prin identificarea premiselor istorice, instituționale și economice care au influențat evoluția acestuia și prin conturarea direcțiilor de dezvoltare viitoare. În acest sens, capitolul examinează interdependențele dintre educație și decizia investițională, evidențiind impactul macroeconomic al politicilor educaționale și al alocării resurselor în sectorul universitar. Sunt analizate transformările structurale și instituționale care au marcat sistemul de învățământ superior românesc, cu accent pe dinamica reformelor, adaptabilitatea instituțiilor și provocările de ordin strategic. Totodată, capitolul explorează perspectivele de consolidare a calității și relevanței academice în raport cu cerințele pieței muncii și cu tendințele internaționale, oferind un cadru analitic pentru formularea concluziilor preliminare privind sustenabilitatea și eficiența sistemului educațional superior în România.

În **capitolul 2** *”Evoluția contabilității manageriale la nivel național și internațional”* este realizată o incursiune analitică și cronologică în evoluția contabilității manageriale, atât la nivel internațional, cât și în contextul românesc, prin articularea fundamentelor conceptuale, a abordărilor teoretice și a etapelor definitorii ale dezvoltării acestei discipline. Capitolul urmărește să evidențieze transformările paradigmatiche ale contabilității manageriale, de la contabilitatea de cost și sistemele de control intern, până la integrarea acesteia în strategiile corporative, punând în lumină atât perspectivele economice, cât și cele non-economice care au modelat domeniul. În paralel, este analizată evoluția contabilității manageriale în România, cu accent pe particularitățile instituționale și metodologice, iar prin intermediul unei analize bibliometrice riguroase, se investighează tendințele dominante din literatura de specialitate, utilizând tehnici precum analiza co-citărilor și analiza ocurenței cuvintelor-cheie. În ansamblu, capitolul oferă un cadru interpretativ pentru înțelegerea dinamicii epistemologice și aplicative a contabilității manageriale, contribuind la fundamentarea teoretică și la orientarea cercetării viitoare în domeniu.

Capitolul 3 ”*Metoda Activity-Based Costing (ABC)/Activity-Based Management (ABM) în contextul contabilității manageriale moderne: fundamente, beneficii și provocări instituționale*” constă în realizarea unei analize aprofundate și integrative a metodei Activity-Based Costing (ABC) și a modelului asociat Activity-Based Management (ABM), în contextul evoluției contabilității manageriale moderne. Printr-o abordare structurată, capitolul urmărește să fundamenteze teoretic metodologia ABC/ABM, să clarifice terminologia specifică și să delimiteze conceptele esențiale, oferind totodată o evaluare critică a factorilor determinanți în adoptarea și implementarea acestor instrumente. Sunt analizate motivațiile organizaționale, premisele succesului și provocările instituționale, cu accent pe dimensiunile contextuale, culturale și tehnologice care influențează aplicabilitatea metodei. Capitolul explorează structura operațională a contabilității manageriale prin prisma ABC/ABM, evidențiind secvențialitatea procesului de implementare și rolul informațiilor generate în susținerea deciziilor manageriale. În plus, sunt examinate beneficiile și limitările metodei, direcțiile de extindere metodologică și aplicabilitatea acesteia în instituțiile de învățământ superior, oferind un cadru analitic pentru restructurarea managerială în mediul academic.

În **capitolul 4** ”*Modernizarea contabilității manageriale în universitățile românești prin implementarea sistemului ABC/ABM*” este fundamentată și demonstrată necesitatea modernizării contabilității manageriale în universitățile românești prin implementarea sistemului Activity-Based Costing (ABC) și a modelului asociat Activity-Based Management (ABM), cu aplicabilitate concretă în cadrul Universității „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia. Capitolul urmărește să analizeze contextul instituțional și poziționarea strategică a universității, să descrie structura financiară a învățământului superior, precum și să argumenteze optimizarea procesului de calculație a costurilor în raport cu cerințele de eficiență și transparență managerială. Printr-o abordare comparativă între sistemul tradițional de contabilitate și metodologia ABC/ABM, sunt evidențiate avantajele operaționale și decizionale ale noii paradigme, inclusiv prin cartografierea proceselor universitare, stabilirea inductorilor de costuri, alocarea costurilor indirecte și determinarea costurilor totale și unitare. Studiul de caz aplicat la Facultatea de Științe Economice oferă o validare empirică a modelului ABC/ABM, contribuind la formularea unor concluzii preliminare privind eficiența, relevanța și sustenabilitatea acestuia în mediul academic românesc.

În **capitolul 5** ”*Reprezentarea realității economice prin modelare econometrică la Universitatea ”1 Decembrie” 1918 din Alba Iulia*” se investighează realitatea economică a Universității „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia prin aplicarea modelării econometrice, cu scopul de a evidenția relațiile dintre costuri, venituri și profitabilitate la nivel instituțional. Prin utilizarea metodei Activity-Based Costing (ABC), sunt dezvoltate modele econometrice care permit o estimare precisă a costurilor totale și o evaluare a impactului veniturilor asupra profitului brut, în perioada 2016–2023. În contextul actual al managementului instituțional universitar, analiza riguroasă a proceselor economice devine esențială pentru fundamentarea deciziilor strategice. Structura capitolului urmărește, în prima parte, motivarea utilizării econometriei ca instrument analitic în mediul universitar, urmată de construcția și validarea unor modele de regresie liniară, testarea ipotezelor statistice și interpretarea rezultatelor obținute. Prin această abordare, se oferă o bază empirică solidă pentru optimizarea alocării resurselor și pentru formularea unor politici financiare sustenabile, contribuind totodată la consolidarea unei perspective economice integrate asupra funcționării instituției.

În **capitolul 6** ”*Performanța și măsurarea performanțelor instituțiilor de învățământ superior*” se analizează conceptul de performanță în instituțiile de învățământ superior, precum și modalitățile de măsurare și raportare asociate acestuia, cu accent pe integrarea unor metodologii moderne precum Activity-Based Costing (ABC) și Balanced Scorecard (BSC). Structura capitolului urmărește, în prima parte, clarificarea noțiunii de performanță și a instrumentelor de evaluare utilizate la nivel internațional și național. Ulterior, sunt descrise procesele de raportare instituțională, evidențiindu-se diferențele dintre modelele internaționale și cele aplicate în România, precum și limitările specifice sistemului românesc. Pe această bază, sunt propuse direcții de optimizare a raportării financiare și strategice, prin integrarea metodologiilor ABC și BSC în managementul universitar.

În partea aplicativă, capitolul explorează utilizarea tabloului de bord echilibrat (Balanced Scorecard) ca instrument de măsurare a performanței, analizând evoluția sa în sistemul educațional, structura perspectivelor strategice, precum și elaborarea și implementarea hărții strategice la Universitatea „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia. Studiul de caz prezentat oferă o abordare practică asupra modului în care BSC poate contribui la consolidarea performanței instituționale, evidențiind avantajele și limitările acestui instrument. Prin această abordare integrată, capitolul contribuie la dezvoltarea unui cadru metodologic și

aplicativ pentru evaluarea performanței în învățământul superior, cu relevanță atât pentru cercetarea academică, cât și pentru practica managerială.

Întrebările și ipotezele cercetării

Studiul de cercetare întreprins a avut la bază următoarele întrebări de cercetare:

1. Care este stadiul evolutiv și perspectivele de dezvoltare ale sistemului de învățământ superior din România?

2. Cum se prezintă evoluția contabilității manageriale la nivel internațional și național și care sunt perspectivele acesteia?

3. Care sunt beneficiile și limitele implementării metodei ABC/ABM în cadrul unei instituții de învățământ superior de stat?

4. Cum se realizează implementarea sistemului ABC/ABM în cadrul unei instituții de învățământ superior de stat?

5. Ce model de estimare a costurilor și veniturilor universitare poate fi utilizat la o instituție de învățământ superior de stat?

6. Cum se realizează măsurarea performanțelor instituțiilor de învățământ superior de stat?

Ipotezele cercetării au fost următoarele:

Ipoteza 1 (H₁): *Există o relație pozitivă și semnificativă între variabilele independente: CDID, CDCP, CIAF, CIAA, CICMK, CIAS și CIDP și variabila dependentă Costuri totale (CT).*

Ipoteza 2 (H₂): *Creșterea cu o unitate a variabilelor independente CDID, CDCP, CIAF, CIAA, CICMK, CIAS, CIDP contribuie la creșterea variabilei dependente Costuri totale (CT).*

Metodologia cercetării

Metodologia cercetării din prezenta teză doctorală se fundamentează pe o abordare riguroasă, menită să asigure validitatea științifică și relevanța practică a rezultatelor. Structura metodologică combină cercetarea documentară cu analiza cantitativă și utilizarea instrumentelor software moderne, oferind un cadru integrat pentru investigarea contabilității manageriale și a metodelor Activity-Based Costing (ABC) și Activity-Based Management (ABM) în instituțiile de învățământ superior din România.

Cercetarea se caracterizează prin rigoare științifică, prin utilizarea surselor academice consacrate și a bazelor de date internaționale de prestigiu (Web of Science, SCOPUS, EBSCO), care au permis accesul la lucrări de înaltă calitate și au consolidat fundamentul teoretic. Relevanța aplicativă este asigurată prin integrarea cadrului legislativ și instituțional (Ministerul Educației, CNFIS, CECCAR), corelând dimensiunea teoretică cu practica educațională și financiară.

Metodologia se bazează pe o abordare mixtă, ce îmbină analiza documentară cu cercetarea cantitativă și comparativă. Această strategie permite atât înțelegerea aprofundată a literaturii de specialitate, cât și validarea ipotezelor prin analiza datelor empirice. Instrumentele moderne utilizate includ Bibliometrix și VosViewer pentru analiza bibliometrică și cartografierea tendințelor de cercetare, SPSS 28 pentru modelarea econometrică și testarea ipotezelor, respectiv Microsoft Excel pentru prelucrarea și organizarea datelor.

Obiectivele metodologice ale cercetării sunt orientate către construirea unui cadru analitic solid, menit să faciliteze evaluarea performanțelor instituțiilor de învățământ superior prin prisma contabilității manageriale. Acest cadru oferă o bază teoretică și aplicativă pentru analiza sistemului universitar, contribuind la înțelegerea modului în care resursele sunt gestionate și la identificarea oportunităților de îmbunătățire.

Un obiectiv central al metodologiei îl constituie testarea și validarea modelelor econometrice, prin care se urmărește identificarea relațiilor cauzale și a corelațiilor relevante dintre variabilele financiare și manageriale. Acest demers permite consolidarea bazei empirice a cercetării și oferă un suport științific pentru formularea unor concluzii fundamentate.

Totodată, metodologia vizează elaborarea unui instrument de monitorizare a performanței instituționale, adaptat specificului universitar românesc. Acest instrument are rolul de a facilita evaluarea continuă și comparativă a rezultatelor obținute, contribuind la creșterea transparenței și la fundamentarea deciziilor manageriale. În final, obiectivele metodologice includ integrarea rezultatelor cercetării documentare și cantitative într-o sinteză riguroasă, menită să asigure coerența, validitatea și relevanța concluziilor formulate. Această sinteză consolidează caracterul științific și aplicativ al demersului doctoral, oferind un cadru metodologic complet.

Metodele utilizate pentru atingerea acestor obiective au fost variate și complementare. Cercetarea documentară a presupus revizuirea critică a literaturii naționale și internaționale,

analiza comparativă a lucrărilor publicate și integrarea cadrului legislativ și instituțional, pentru a corela teoria cu practica. Componenta cantitativă s-a bazat pe analiza documentelor de sinteză financiară ale Universității „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia, incluzând conturile de rezultate patrimoniale și bugetele de venituri și cheltuieli pentru perioada 2020–2024. Prelucrarea datelor s-a realizat prin Microsoft Excel, iar modelarea econometrică prin SPSS, pentru a valida ipotezele formulate. În completare, au fost utilizate metode precum observarea directă a practicilor instituționale, analiza documentației oficiale și cercetarea comparativă între instituții și perioade, toate contribuind la consolidarea rezultatelor obținute.

În ansamblu, metodologia cercetării se caracterizează printr-o structură coerentă și sistematică, care asigură atât fundamentarea teoretică, cât și validarea empirică a ipotezelor. Aceasta oferă un cadru robust pentru investigarea contabilității manageriale și aplicarea metodelor ABC/ABM în universitățile românești, consolidând caracterul științific și aplicativ al demersului doctoral.

CONCLUZII GENERALE, CONTRIBUȚII PROPRII, LIMITE ȘI DIRECȚII DE CERCETARE VIITOARE

Concluzii generale

Cercetarea a avut drept scop *perfecționarea contabilității manageriale prin implementarea sistemului ABC/ABM în cadrul instituțiilor de învățământ superior din România*. În acest sens au fost formulate următoarele obiective de cercetare:

- Analiza evoluției sistemului de învățământ superior din România prin prisma transformărilor structurale și instituționale;
- Prezentarea premiselor și a perspectivelor sistemului de învățământ superior din România.
- Fundamentarea conceptelor definitorii ale contabilității manageriale și evidențierea abordărilor economice și non-economice care au modelat dezvoltarea sa teoretică;
- Cartografierea etapelor evolutive ale contabilității manageriale la nivel internațional și examinarea dinamicii și specificului acesteia în România;
- Analiza factorilor critici în adoptarea și implementarea metodei ABC/ABM;

- Analiza organizării contabilității manageriale prin metoda ABC/ABM și avantajele și limitele acesteia;
- Analiza organizării transversale a instituțiilor de învățământ superior;
- Analiza modalităților de perfecționare a contabilității manageriale în cadrul instituțiilor de învățământ superior prin implementarea sistemului ABC/ABM;
- Analiza influenței cheltuielilor directe și indirecte asupra costurilor totale la nivelul Universității "1 Decembrie 1918" din Alba Iulia;
- Impactul veniturilor totale asupra profitului brut la nivelul Universității "1 Decembrie 1918" din Alba Iulia;
- Analiza deficiențelor și limitărilor în procesul de raportare instituțională;
- Analiza impactului implementării Balanced Scorecard în cadrul Universității "1 Decembrie 1918" din Alba Iulia.

Această cercetare, intitulată „*Modalități de perfecționare a contabilității manageriale în cadrul instituțiilor de învățământ superior prin implementarea sistemului ABC/ABM*”, își fundamentează relevanța pe necesitatea modernizării practicilor contabile și manageriale din universități, în concordanță cu tendințele actuale de eficientizare, digitalizare și sustenabilitate. În ciuda aplicării sistemelor ABC/ABM în mediul privat și în unele entități publice, utilizarea lor în sectorul educațional universitar rămâne insuficient documentată, ceea ce evidențiază un deficit de cercetare și o oportunitate de explorare academică.

Contabilitatea managerială reprezintă un instrument esențial pentru planificarea strategică, controlul bugetar și evaluarea performanței academice și administrative, iar modernizarea acesteia este crucială pentru o guvernare universitară transparentă și responsabilă. Sistemele ABC/ABM oferă o metodologie riguroasă de identificare și alocare a costurilor indirecte, sprijinind optimizarea resurselor, eliminarea activităților neproductive și fundamentarea deciziilor strategice. Implementarea acestor sisteme generează beneficii sustenabile: creșterea transparenței financiare, consolidarea sustenabilității instituționale, adaptabilitate la schimbările legislative și integrarea cu platforme digitale (ERP, BI). În România, aplicarea ABC/ABM în universități este limitată, ceea ce conferă cercetării un caracter strategic și inovator, cu impact pe termen lung asupra eficienței, calității actului educațional și sustenabilității instituționale.

În primul capitol al lucrării, cercetarea s-a axat pe răspunsul la întrebarea: *Care este stadiul evolutiv și perspectivele de dezvoltare ale sistemului de învățământ superior din România?* În acest sens s-a încercat transpunerea răspunsului prin intermediul celor două obiective (O₁ și O₂). Conform O₁, cercetarea a analizat politica educațională în învățământul superior care a evoluat de la principii fundamentale precum ordinea, justiția și progresul, către un cadru complex de reglementare și management educațional. Decizia educațională a fost strâns legată de stabilitatea socială și dezvoltarea societății, accentuând rolul managementului educațional în utilizarea resurselor, asigurarea calității și orientarea către performanță. Investițiile publice au avut un impact major asupra modernizării infrastructurii universitare, diversificării programelor de studii și creșterii numărului de studenți. Convergența cu politicile europene a adus schimbări structurale: mobilitate academică, cooperare internațională, intensificarea cercetării, digitalizare și internaționalizare. Datele statistice confirmă creșterea numărului de universități publice și private, extinderea programelor de licență, masterat și doctorat, precum și accesarea programelor de mobilitate academică. Conform O₂, premisele dezvoltării au fost consolidate prin investiții publice și politici guvernamentale orientate spre diversificarea resurselor și finanțarea sustenabilă. România și-a asumat angajamente ferme în cadrul Spațiului European al Învățământului Superior, răspunzând provocărilor prin adaptarea cadrului legislativ și instituțional. Rezultatele obținute au constat în: modernizarea infrastructurii, creșterea competitivității universităților, intensificarea cercetării și inovării, digitalizarea proceselor educaționale. Perspectivele viitoare se concentrează pe: (1) *Educația în era digitală* prin integrarea tehnologiilor și digitalizarea proceselor academice; (2) *Internaționalizare* prin sporirea vizibilității universităților românești și creșterea mobilității academice; (3) *Integrarea educației și cercetării* în obiectivele politice și economice europene; (4) *Rolul universităților* ca instituții producătoare și diseminatoare de cunoștințe într-un context politic și economic dinamic. Evoluția sistemului de învățământ superior din România (1990–prezent) reflectă o tranziție de la un cadru național fragmentat către integrarea într-un spațiu academic european unitar. Investițiile, reformele legislative și adaptarea la cerințele internaționalizării au generat modernizarea infrastructurii, diversificarea programelor și creșterea performanței academice. Premisele viitorului sunt orientate către digitalizare, internaționalizare și consolidarea rolului universităților ca actori strategici în dezvoltarea societății.

În capitolul doi al lucrării, cercetarea s-a axat pe răspunsul la întrebarea: *Cum se prezintă evoluția contabilității manageriale la nivel internațional și național și care sunt perspectivele acesteia?* În acest sens s-a încercat transpunerea răspunsului prin intermediul celor două obiective (O₃ și O₄). Conform O₃, cercetarea a analizat abordările economice și non-economice ale contabilității manageriale care au contribuit la dezvoltarea sa teoretică. Inițial centrată pe determinarea costurilor și control financiar, ulterior orientată spre planificare, control managerial și optimizarea proceselor, în prezent contabilitatea managerială este axată pe crearea de valoare și utilizarea eficientă a resurselor. Au fost identificați factorii care au stat la baza transformării contabilității manageriale: globalizarea standardelor, intensificarea competiției și digitalizarea au mutat accentul de la calcul tehnic la rol strategic. În privința contabililor de gestiune s-a constatat migrarea de la sarcini tehnice la contribuții orientate spre business precum proiectarea sistemelor, evaluarea performanței, sprijinirea deciziilor strategice. Conform O₄, cartografierea etapelor evolutive la nivel internațional ale contabilității manageriale au relevat: consolidarea contabilității manageriale ca disciplină distinctă față de contabilitatea financiară, inovațiile metodologice (1960–1990) care au redefinit practicile manageriale, IFRS au stimulat transparența și comparabilitatea iar tehnologiile informaționale au amplificat rolul analitic și interfuncțional. La nivelul României analiza a evidențiat alinierea la standardele internaționale prin profesionalizare, digitalizare și consolidarea controlului intern managerial, trecerea de la contabilitatea industrială clasică la sisteme orientate pe decizie și guvernanta, iar curricula universitară reflectă integrarea dimensiunilor decizionale și digitale. Astfel, contabilitatea managerială s-a transformat dintr-un mecanism de calcul al costurilor într-un pilon strategic al guvernantei corporative și performanței, influențată de globalizare, digitalizare și standardizare. La nivel internațional, evoluția sa urmează etapele definite de IFAC, iar în România, dinamica este marcată de profesionalizare, integrarea tehnologiei și adaptarea curriculară. Analizele bibliometrice confirmă reorientarea disciplinei către transparență, interdisciplinaritate și sustenabilitate, consolidând rolul contabilității manageriale ca instrument de decizie și guvernanta.

În capitolul trei al lucrării, cercetarea s-a axat pe răspunsul la întrebarea: *Care sunt beneficiile și limitele implementării metodei ABC/ABM în cadrul unei instituții de învățământ superior de stat?* În acest sens s-a încercat transpunerea răspunsului prin intermediul celor două obiective (O₅ și O₆). Conform O₅, Metoda Activity-Based Costing (ABC/ABM) se

conturează ca una dintre cele mai moderne și relevante abordări de calcul al costurilor, având capacitatea de a furniza informații detaliate și fiabile pentru procesul decizional managerial. Implementarea sa într-o organizație generează beneficii semnificative, dar presupune implicarea activă a întregului personal și un proces continuu de formare profesională. Funcționarea eficientă a sistemului depinde de colaborarea dintre echipa de implementare, personalul operațional și managementul superior, care trebuie să susțină permanent adaptarea și revizuirea metodologiei pe baza feedback-ului obținut. În cazul entităților de servicii, precum instituțiile de învățământ superior, aplicarea ABC devine esențială pentru determinarea cu acuratețe a costurilor. Această precizie sprijină luarea deciziilor strategice pe termen lung, dar și a deciziilor operaționale imediate. Stabilirea corectă a costurilor este indispensabilă pentru definirea prețurilor, dimensionarea resurselor și optimizarea procesului managerial, ceea ce conferă metodei o relevanță deosebită în mediile academice și instituționale.

Conform O₆, analiza a relevat unul dintre principalele avantaje ale metodei ABC constă în capacitatea sa de a oferi o imagine clară asupra structurii costurilor, facilitând identificarea punctelor forte și a vulnerabilităților organizației. În contextul extinderii companiilor și al creșterii volumului costurilor, ABC se dovedește a fi un instrument eficient de alocare a acestora, utilizând inductori specifici și evidențiind impactul asupra produselor, serviciilor sau lucrărilor realizate. Astfel, metoda contribuie la o gestionare mai riguroasă a resurselor și la consolidarea avantajului competitiv. Metoda ABC nu funcționează izolat, ci se integrează cu alte instrumente moderne de management al performanței. Printre acestea se numără tabloul de bord (Dashboard), tabloul de bord echilibrat (Balanced Scorecard), analiza cost-volum-profit și benchmarking-ul. Aceste instrumente permit monitorizarea și evaluarea performanțelor organizaționale, oferind o perspectivă integrată asupra eficienței și competitivității. Activity-Based Costing se afirmă nu doar ca o metodă de calcul al costurilor, ci ca un sistem complex de management, capabil să sprijine atât deciziile strategice, cât și cele operaționale. Prin corelarea costurilor cu activitățile generatoare și prin utilizarea unor instrumente complementare de monitorizare, ABC devine un pilon fundamental al managementului contemporan, cu aplicabilitate extinsă în mediul corporativ și academic.

În capitolul patru al lucrării, cercetarea s-a axat pe răspunsul la întrebarea: *Cum se realizează implementarea sistemului ABC/ABM în cadrul unei instituții de învățământ superior de stat?* În acest sens s-a încercat transpunerea răspunsului prin intermediul celor

două obiective (O₇ și O₈). Implementarea organizării transversale în cadrul Universității „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia a generat transformări importante în funcționarea instituțională, contribuind la creșterea eficienței proceselor administrative. Prin restructurarea organigramei într-o formă mai flexibilă, această abordare a redus rigiditatea ierarhic-funcțională specifică modelelor verticale tradiționale și a simplificat relațiile de subordonare. Ca urmare, circuitul informațional și decizional a devenit mai fluid, facilitând comunicarea orizontală între structuri și diminuând timpii de reacție managerială. Totodată, organizarea transversală a permis identificarea rapidă a disfuncționalităților operaționale și aplicarea unor măsuri corective eficiente, datorită unui control operativ mai bine orientat. Aceste rezultate confirmă rolul organizării transversale ca factor critic în modernizarea managementului universitar, răspunzând obiectivului O₇.

În acest context organizațional favorabil, adoptarea metodei Activity-Based Costing (ABC/ABM) a reprezentat un pas esențial în perfecționarea contabilității manageriale. Metoda a introdus o abordare riguroasă de identificare a proceselor și activităților generatoare de valoare, precum și a inductorilor de cost care reflectă relația directă dintre cheltuielile indirecte și baza de alocare. Prin aplicarea ABC/ABM, universitatea a dobândit capacitatea de a determina costuri reale și relevante la nivel de facultate, departament, cadre didactice și studenți, oferind o imagine mult mai fidelă asupra consumului de resurse. De asemenea, metoda facilitează determinarea rezultatului financiar pe structuri academice și sprijină fundamentarea decizională pe baza unor informații precise și adaptate nevoilor manageriale. Impactul ABC/ABM asupra controlului managerial este semnificativ: metoda permite adoptarea unor măsuri corective orientate către creșterea performanțelor instituționale și oferă un instrument eficient pentru previzionarea costurilor și veniturilor prin bugetele facultăților. În plus, ABC/ABM contribuie la creșterea transparenței și responsabilității financiare, elemente esențiale în instituțiile publice de învățământ superior. Comparativ cu metoda clasică, care utilizează criterii generale de alocare și poate distorsiona realitatea costurilor, ABC/ABM redistribuie cheltuielile în funcție de consumul real de activități, evidențiind diferențele dintre departamente și permițând o gestiune financiară mult mai eficientă. Prin urmare, implementarea sistemului ABC/ABM reprezintă o modalitate solidă de perfecționare a contabilității manageriale în învățământul superior, oferind avantaje manageriale, financiare și strategice care răspund integral obiectivului O₈.

În capitolul cinci al lucrării, cercetarea s-a axat pe răspunsul la întrebarea: *Ce model de estimare a costurilor și veniturilor universitare poate fi utilizat la o instituție de învățământ superior de stat?* În acest sens s-a încercat transpunerea răspunsului prin intermediul celor două obiective (O₉ și O₁₀).

Analiza costurilor totale la nivelul Universității „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia a fost realizată printr-o abordare econometrică modernă, utilizând instrumente statistico-economice care au permis evaluarea riguroasă a influenței cheltuielilor directe și indirecte asupra costurilor totale, răspunzând astfel obiectivului O₉. Pe baza unui eșantion de 96 de observații (date financiare 2016–2023), a fost construit un model de regresie liniară multiplă, validat prin teste statistice, ceea ce confirmă robustețea și relevanța sa pentru analiza structurală a costurilor. Modelul econometric a identificat cinci predictorii semnificativi ai costurilor totale: cheltuielile didactice (CDID), cheltuielile de cercetare și publicare (CDCP), costurile activităților financiare (CIAF), costurile de întreținere și auxiliare (CIAA) și cheltuielile administrative și de secretariat (CIAS). Acești factori explică în mod direct variațiile costurilor totale și permit conturarea unei imagini clare asupra modului în care cheltuielile directe și indirecte influențează structura financiară a instituției, contribuind la fundamentarea deciziilor de optimizare bugetară.

Totodată, cercetarea oferă un cadru metodologic care poate fi extins prin introducerea unor variabile exogene, precum veniturile totale și profitul brut, aspect ce susține obiectivul O₁₀. Această posibilă extindere permite evaluarea impactului veniturilor asupra profitului brut și deschide direcții de analiză privind performanța financiară globală a instituției. În acest fel, studiul nu doar cuantifică influențele actuale asupra costurilor totale, ci oferă și un instrument util pentru prognoză, planificare bugetară și luarea deciziilor strategice privind gestionarea resurselor.

În capitolul șase al lucrării, cercetarea s-a axat pe răspunsul la întrebarea: *Cum se realizează măsurarea performanțelor instituțiilor de învățământ superior de stat?* În acest sens s-a încercat transpunerea răspunsului prin intermediul celor două obiective (O₁₁ și O₁₂).

Conform O₁₁, analiza a evidențiat faptul că în universitățile românești, sistemul de raportare financiară se confruntă cu o serie de deficiențe structurale și funcționale, generate de transformările instituționale și de cerințele tot mai ridicate privind transparența și eficiența managerială. În acest context, implementarea Balanced Scorecard (BSC) la Universitatea „1

Decembrie 1918” din Alba Iulia se conturează ca o soluție metodologică viabilă pentru consolidarea managementului strategic. Prin cele patru perspective fundamentale – financiară, client (student), procese interne și învățare și dezvoltare – instituția poate monitoriza sustenabilitatea bugetară, eficiența utilizării fondurilor și atragerea resurselor externe; poate evalua satisfacția studenților, inserția profesională a absolvenților și atractivitatea programelor de studii; poate analiza eficiența operațională, calitatea proceselor administrative și gradul de digitalizare; și poate măsura investițiile în formarea continuă, cercetare și inovare, precum și capacitatea de adaptare la schimbările din mediul academic.

Conform O₁₂, analiza a relevat faptul că printre principalele limite identificate se află orientarea predominantă către raportarea contabilă tradițională, centrată pe conformitate și mai puțin pe performanță strategică, lipsa unui cadru integrat de evaluare care să coreleze resursele financiare cu rezultatele academice și impactul social, precum și absența unor instrumente moderne de monitorizare, capabile să ofere o guvernare bazată pe date și indicatori relevanți. Aceste aspecte evidențiază nevoia de modernizare și de adaptare a raportării instituționale la cerințele actuale ale mediului academic și social.

Adoptarea Balanced Scorecard aduce multiple beneficii pentru guvernarea universitară: oferă o abordare integrată și echilibrată a performanței instituționale, aliniază obiectivele operaționale cu strategia pe termen lung, facilitează comunicarea internă și externă prin indicatori standardizați și crește capacitatea decizională prin utilizarea unor metrice multidimensionali și comparabili. În ansamblu, acest instrument contribuie la profesionalizarea managementului universitar, la consolidarea responsabilității instituționale și la crearea unui cadru favorabil pentru dezvoltarea durabilă a învățământului superior românesc.

Contribuții teoretice și practice

În urma investigațiilor realizate și a rezultatelor obținute, s-a evidențiat faptul că această lucrare reprezintă prima abordare comprehensivă privind aplicarea metodei Activity-Based Costing/Activity-Based Management (ABC/ABM) în instituțiile de învățământ superior din România. **Contribuțiile teoretice proprii** se concretizează în:

- elaborarea unei sinteze și a unei analize aprofundate a conceptelor asociate proceselor, activităților și costurilor specifice mediului universitar;

- dezvoltarea metodologiei de calculație a costurilor (ABC) și a cadrului terminologic aferent utilizat în instituțiile de învățământ superior;
- realizarea unei analize detaliate a factorilor critici implicați în adoptarea și implementarea metodei ABC, precum și a premiselor necesare implementării printr-o abordare multidimensională;
- formularea și examinarea principiilor de reorganizare transversală a instituțiilor de învățământ superior în conformitate cu cerințele metodei ABC;
- definirea unui set de indicatori specifici de raportare financiară și non-financiară, integrați într-un Tablou de bord echilibrat adaptat particularităților metodei ABC și mediului universitar.

Implicații teoretice majore asupra dezvoltării instituțiilor de învățământ superior se pot sintetiza astfel:

- *Modernizarea cadrului conceptual*: introducerea metodei ABC/ABM în universități contribuie la consolidarea unui limbaj comun și a unei terminologii standardizate, facilitând comparabilitatea și integrarea internațională a instituțiilor românești.

- *Rigoare metodologică în analiza costurilor*: aplicarea ABC permite o înțelegere mai precisă a relației dintre activități, procese și resurse, oferind un fundament teoretic solid pentru decizii strategice privind eficiența și alocarea resurselor.

- *Abordare multidimensională a managementului universitar*: analiza factorilor critici și a premiselor de implementare promovează o viziune sistemică, în care instituțiile sunt privite ca rețele de procese interdependente, ceea ce susține reorganizarea transversală și adaptarea la cerințele mediului educațional global.

- *Integrarea raportării financiare și non-financiare*: definirea indicatorilor specifici și utilizarea Tabloului de bord echilibrat contribuie la dezvoltarea unui cadru teoretic pentru evaluarea performanței instituțiilor, nu doar din perspectiva costurilor, ci și a calității educației, cercetării și impactului social.

- *Fundament pentru politici educaționale*: prin caracterul său inovator, lucrarea oferă un suport teoretic pentru formularea de politici publice și strategii instituționale orientate spre eficiență, transparență și responsabilitate în învățământul superior.

Introducerea metodei ABC/ABM nu reprezintă doar o contribuție tehnică, ci și un pas esențial în reconfigurarea teoretică și conceptuală a managementului universitar, cu efecte

directe asupra modernizării și internaționalizării instituțiilor de învățământ superior din România.

Din perspectivă empirică, **contribuțiile proprii** se concretizează în:

- identificarea și interpretarea tendințelor și rezultatelor privind starea actuală a învățământului superior din România;
- realizarea unei cartografieri a rețelilor de co-citare, co-ocurență a cuvintelor-cheie și a referințelor bibliografice, precum și analiza celor mai citate jurnale, în scopul surprinderii evoluției contabilității manageriale la nivel internațional și național și al conturării direcțiilor viitoare de cercetare;
- efectuarea unei analize critice comparative între sistemul tradițional de contabilitate și metoda ABC/ABM în instituțiile de învățământ superior;
- implementarea metodologiei de organizare transversală, conform specificului metodei ABC/ABM, la Universitatea „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia;
- cartografierea proceselor și activităților universitare și stabilirea inductorilor de costuri specifici metodei ABC/ABM în cadrul Departamentului de Științe Economice al Universității „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia;
- modelarea econometrică a costurilor totale universitare prin regresie liniară multiplă, aplicată la Universitatea „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia;
- modelarea econometrică a veniturilor totale universitare și a impactului acestora asupra profitului brut prin regresie liniară multiplă, aplicată la aceeași instituție;
- elaborarea și implementarea unei hărți strategice la Universitatea „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia;
- întocmirea unui tablou de bord echilibrat, adaptat principiilor metodei ABC și specificului instituțiilor de învățământ superior.

Implicații practice majore asupra dezvoltării instituțiilor de învățământ superior pot fi sintetizate astfel:

- *Îmbunătățirea managementului resurselor*: prin cartografierea proceselor și identificarea inductorilor de costuri, instituțiile pot optimiza utilizarea resurselor și pot reduce risipa.

- *Creșterea transparenței și responsabilității*: implementarea tabloului de bord echilibrat și a hărții strategice oferă un cadru de raportare integrat, care sprijină luarea deciziilor bazate pe date și crește responsabilitatea managerială.

- *Comparabilitate internațională*: analiza bibliometrică și cartografierea rețelelor de cercetare permit instituțiilor românești să se alinieze la tendințele globale și să identifice oportunități de colaborare internațională.

- *Fundamentarea deciziilor strategice*: modelele econometrice aplicate costurilor și veniturilor universitare oferă instrumente predictive utile pentru planificarea financiară și pentru evaluarea impactului deciziilor asupra performanței instituționale.

- *Modernizarea sistemului contabil universitar*: analiza comparativă între contabilitatea tradițională și metoda ABC/ABM evidențiază avantajele unei abordări moderne, orientate spre activități și procese, ceea ce contribuie la creșterea eficienței și relevanței managementului universitar.

- *Integrarea abordării multidimensionale*: reorganizarea transversală conform metodei ABC/ABM sprijină o viziune holistică asupra instituției, facilitând coordonarea între departamente și adaptarea la cerințele mediului educațional contemporan.

Aceste contribuții empirice nu se limitează la nivel teoretic, ci oferă instrumente concrete de management și guvernare universitară, cu efecte directe asupra eficienței, transparenței și competitivității instituțiilor de învățământ superior din România.

Limite și direcții de cercetare viitoare

Implementarea metodei Activity-Based Costing/Activity-Based Management (ABC/ABM) în instituțiile de învățământ superior constituie un subiect de maximă relevanță și actualitate, atât la nivel național, cât și internațional. Abordarea acestui domeniu presupune utilizarea unor metodologii specifice, adaptate particularităților mediului universitar. Deși paleta metodelor de analiză a costurilor este extrem de diversă, esențială rămâne adecvarea lor la specificul instituțiilor de învățământ superior, fie ele publice sau private. Procesul de adaptare și implementare a metodei ABC implică luarea în considerare a unui ansamblu de variabile și factori determinanți ai costurilor, precum cei organizaționali, metodologici, tehnologici, economici și normativi. Acești factori condiționează gradul de succes al tranziției

către un sistem de management al costurilor caracterizat prin transparență, eficiență și relevanță strategică, cu impact direct asupra calității și competitivității învățământului superior.

Având în vedere complexitatea și amploarea problematicii, este evident că o singură cercetare nu poate epuiza toate dimensiunile implementării metodei ABC/ABM. Totuși, studiul de față și-a atins obiectivele propuse, demonstrând importanța și relevanța temei. Persistă, desigur, multiple direcții de explorare privind analiza costurilor în sistemul universitar, fie prin abordarea unor perspective complementare, fie prin aprofundarea cercetării existente. Ca în orice demers științific, există limite generate de volumul și disponibilitatea datelor în timp și spațiu. Deși setul actual de date a permis obținerea unor rezultate valide, este de așteptat ca prin extinderea bazei de date și prin continuarea cercetării, modelele dezvoltate să dobândească un grad superior de precizie și aplicabilitate practică. Un aspect esențial îl constituie progresul tehnologic și accesul la informații actualizate, care pot contribui semnificativ la perfecționarea analizei și modelării costurilor universitare. Utilizarea instrumentelor avansate de analiză și simulare, alături de colectarea și actualizarea constantă a datelor relevante, sporesc acuratețea și utilitatea modelelor elaborate.

Implementarea metodei ABC/ABM în învățământul superior se conturează ca un domeniu dinamic, aflat într-o continuă evoluție, generând oportunități de cercetare și dezvoltare a unor noi abordări și soluții. Prin aprofundarea înțelegerii costurilor implicate, managementul universitar și autoritățile educaționale pot fundamenta decizii informate și eficiente, contribuind la furnizarea unor servicii academice de calitate, sustenabile și adaptate cerințelor comunității.

Viitoarele cercetări ar trebui să combine abordările empirice, metodologice și tehnologice pentru a transforma metoda ABC/ABM într-un instrument strategic de management universitar. Acest demers ar putea conduce la instituții mai eficiente, mai transparente și mai competitive, capabile să răspundă cerințelor educaționale și sociale ale societății contemporane. Pentru a consolida și extinde aplicabilitatea metodei ABC/ABM în mediul universitar, pot fi identificate mai multe direcții de cercetare viitoare, cu relevanță atât teoretică, cât și practică cum ar fi:

1. Extinderea cadrului empiric prin:

- *Studii comparative internaționale*: analiza modului în care universitățile din diverse țări implementează ABC/ABM, pentru a identifica bune practici și modele transferabile.

- *Aplicarea pe diferite tipuri de instituții*: compararea rezultatelor între universități publice și private, instituții mari și mici, sau centre de cercetare versus facultăți predominant didactice.

2. Dezvoltarea metodologică prin:

- *Integrarea ABC cu alte metode moderne*: explorarea complementarității dintre ABC și instrumente precum Balanced Scorecard, Lean Management sau analiza Big Data.

- *Modelare avansată*: utilizarea tehnicilor de machine learning și inteligență artificială pentru identificarea automată a inductorilor de cost și pentru simularea scenariilor de alocare a resurselor.

3. Dimensiunea tehnologică prin:

- *Digitalizarea proceselor universitare*: cercetarea modului în care platformele ERP și sistemele informatice integrate pot facilita colectarea datelor necesare pentru ABC.

- *Utilizarea instrumentelor de vizualizare interactivă*: dezvoltarea de dashboard-uri dinamice pentru monitorizarea costurilor și performanței în timp real.

4. Dimensiunea organizațională și culturală prin:

- *Analiza rezistenței la schimbare*: studii privind barierele culturale și organizaționale în adoptarea ABC/ABM și modalitățile de depășire a acestora.

- *Impact asupra guvernancei universitare*: cercetarea modului în care ABC influențează transparența decizională, responsabilitatea managerială și implicarea stakeholderilor.

5. Dimensiunea financiară și strategică prin:

- *Evaluarea impactului asupra sustenabilității financiare*: studii longitudinale privind modul în care ABC contribuie la optimizarea costurilor și la creșterea eficienței financiare.

- *Corelarea cu performanța academică și socială*: cercetarea relației dintre costurile identificate prin ABC și indicatorii de calitate educațională, cercetare și impact comunitar.

sBIBLIOGRAFIE

1. Abdelraheem, A. A. E., & Hussien, A. M. (2022). The effect of application of non-financial dimensions of balanced scorecard on performance evaluation: An empirical study from Saudi Arabia. *Journal of Asian Finance*, 9(4), 63–72.

2. Abrahamson, E. (1991). Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations, *The Academy of Management Review*, 16(3), 586-612.
3. Acevedo, R. A., Rincón, J.M.R. & Rueda, N.A. (2014). Contabilidad Gerencial y Toma de Decisiones Emergentes En La Universidad Politécnica Territorial Andrés Bello de Barquisimeto, Estado Lara: Un Análisis Fenomenológico. *Visión Gerencial* 1: 7–26.
4. Agyemang, G., & Broadbent. J. (2015). Management Control Systems and Research Management in Universities: An Empirical and Conceptual Exploration. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28,1018–1046.
5. Ahamadzadeh, T., Etemadi, H., & Pifeh, A. (2011). Exploration of Factors Influencing on Choice the Activity-Based Costing System in Iranian Organizations, *International Journal of Business Administration*, 2(1), 61.
6. Ahrens, T., & Khalifa, R. (2015). The Impact of Regulation on Management Control: Compliance as a Strategic Response to Institutional Logics of University Accreditation. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 12,106–26.
7. Alani, F. S., Khan, M. F. R., & Manuel, D. F. (2018). University performance evaluation and strategic mapping using balanced scorecard (BSC): Case study – Sohar University, Oman. *International Journal of Educational Management*, 32(4), 689–700.
8. Al-Dahiyat, M. A. (2020). Measuring the strategic performance of higher education institutions: A balance scorecard approach. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 24(1), 1–14.
9. Al-Hosaini, F. F., & Sofian, S. (2015). A review of balanced scorecard framework in higher education institution (HEIs). *International Review of Management and Marketing*, 5(1), 26–35.
10. Al Jardali, H., Khaddage-Soboh, N., Abbas, M., & Al Mawed, N. (2020). Performance management systems in Lebanese private higher education institutions: Design and implementation challenges. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*.
11. Allott, A. (2000). Management accounting change. *Management Accounting*, UK, 54-56.
12. Anderson, S.W. (1995). A framework for Assessing Cost Management System Changes: The Case of Activity Based costing Implementation at General Motors,1986-1993, *Journal of Management Accounting Research*, 7(1), 1-51.
13. Anderson, S.W., & Young, S.M. (1999). The Impact of Contextual and Process Factors on the Evaluation of Activity-Based Costing Systems. *Accounting Organizations and Society*, 24 (7), 525-559.
14. Anderson, S.W., & Young, S.M. (1997). *Evaluation of activity-based costing systems: The impact of contextual and procedural factors*. Working paper, University of Michigan.
15. Anderson, B., Davis, C., Davis, E., & Twomey, M. (2004). How to create an Activity Management Program that lasts, *Strategic Finance*, February, 41-45.
16. Antos, J., & Brimson, J.A. (1999). *Driving Value Using Activity-Based Budgeting*, John Wiley & Sons, New York.

17. Argyris, C., & Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning, Readings*, Addison-Wesley Publishing Company.
18. Argyris, C., & Kaplan, R. (1994). Implementing new knowledge: The case of Activity-Based Costing. *Accounting Horizons* (September): 83-105.
19. Ashton, D., Hopper, T., & Scapens, R. (1995). *The changing nature of issues in management accounting*, in *Issues in Management Accounting*, Prentice Hall, Hertfordshire.
20. Askarany, D. (2004). *The evolution of management accounting innovations and the level of satisfaction with traditional accounting techniques*, doctoral dissertation, University of South Australia.
21. Askarany, D., & Yazdifar, H. (2007). Why ABC is Not Widely Implemented? *International Journal of Business*, 7(1), 93-120.
22. Aslău, T. (2001). *Controlul de gestiune dincolo de aparențe*, Editura Economică, București, p. 97.
23. Bădescu, G., Mihuț, G., & Sum, P. (2018). *Reforma învățământului superior în România: propuneri de schimbări pentru un sistem onest, eficient și incluziv*, Centrul pentru studiul democrației, București.
24. Băicociu, A. (2023). 9 instrumente de măsurare a performanței într-un business. Levels Digital. Disponibil la: <https://www.levels-digital.ro/post/9-instrumente-de-m%C4%83surare-a-performan%C8%9B%C3%AEntr-un-business>
25. Baird, K., Harrison, G., & Reeve, R. (2007). Success of Activity Management Practices: the Influence of Organizational and Cultural Factors. *Accounting & Finance*, 47(1), 47-67.
26. Banca Mondială, Ministerul Educației Naționale (2022). *Analiza multi-dimensională a educației și formării profesionale din perspectiva utilizării datelor în luarea deciziilor strategice privind investițiile în infrastructură*”, Anexa 1, p. 71. Disponibil la: www.edu.ro.
27. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
28. Barraza, C. (2023). Avantaje și dezavantaje ale Balanced Scorecard-ului. <https://barrazacarlos.com/ro/avantaje-si-dezavantaje-ale-cardului-de-punctaj-echilibrat/>
29. Beard, D. F. (2009). Successful applications of the balanced scorecard in higher education. *Journal of Education for Business*, 84(5), 275–282.
30. Beard, D. F., & Humphrey, R. L. (2014). Alignment of university information technology resources with the Malcolm Baldrige results criteria for performance excellence in education: A balanced scorecard approach. *Journal of Education for Business*, 89(7), 382–388.
31. Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
32. Belov, A., Chernova, G., Khalin, V., Kuznetsova, N., & Belinskaja, L. (2020). Quality of university management and its impact on the local community. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 42(2), 193–205.
33. Bjørnenak, T., (1997). Diffusion and accounting: the case of Norway. *Management Accounting Research*, 8, 3–17.

34. Björnenak, T., & Olson, O. (1999). Unbundling management accounting innovations. *Management Accounting Research*, 10, 325-338.
35. Bobe, B. J., & Kober, R. (2020). University Dean Personal Characteristics and Use of Management Control Systems and Performance Measures. *Studies in Higher Education*, 45, 235–57.
36. Boer, G. (2000). Management accounting education; Yesterday, today and tomorrow. *Issues in Accounting Education*, 15(2), 313-335.
37. Boitier, M., & Rivière, A. (2016). Management Control Systems, Vectors of a Managerial Logic: Institutional Change and Conflicts of Logics at University. *Comptabilite-Controle-Audit*, 22, 47–79.
38. Boj, J. J., Rodriguez-Rodriguez, R., & Alfaro-Saiz, J. J. (2014). An ANP-multi-criteria-based methodology to link intangible assets and organizational performance in a balanced scorecard context. *Decision Support Systems*, 68, 98–110.
39. Booth, P., & Giacobbe, F. (1997). Activity-Based Costing in Australia Manufacturing firms: Key Survey Findings. Management Accounting Issues Report, *Management Accounting Centre of Excellence of ASCPA*, 5, 1-6.
40. Booth, P., & Giacobbe, F. (1998). The impact of demand and supply factors in the diffusion of accounting innovations: the adoption of Activity-Based Costing in Australian manufacturing firms, Paper presented at the Sixth Biennial Management Accounting Research Conference, University of NSW, Sydney.
41. Borthick, A. F., & Roth, H. P. (1995). *Accounting for Time: Reengineering Business Processes to Improve Responsiveness*, In Readings in Management Accounting, S.M. Young (ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
42. Bota-Avram, C. (2023). Bibliometric analysis of sustainable business performance: where are we going? A science map of the field, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 36(1), 2137-2176.
43. Breus, S. V., Khaustova, Y. B., & Denysenko, M. P. (2017). Balanced scorecard: Formation with perspective to ensure economic security of higher educational institutions. *Scientific Bulletin of Polissia*, 1(4(12)), 104–109.
44. Briciu, S. (2002). *Contabilitate analitică și de gestiune*, Editura Ulise, Alba Iulia, p.52.
45. Briciu, S., Căpușneanu, S., Rof, L.M, & Topor, D. (2010). *Contabilitatea și controlul de gestiune*, Editura Aeternitas, Alba Iulia, p. 17.
46. Brickley, J.A., Smith, C., & Zimmerman, J. (1997). *Managerial Economics and Organizational Architecture*, Irwin, Chicago.
47. Brimson, J.A. (1998). Feature Costing: Beyond ABC. *Journal of Cost Management*, January-February, 6-12.
48. Bromwich, M. (1990). The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting Organization and Society*, 15, 127-146.
49. Brown, D.A., Booth, P., & Giacobbe, F. (2004). Technological and Organizational Influences on the Adoption of Activity Based Costing in Australia. *Accounting & Finance*, 44(3), 329-356.

50. Brusca, I., Labrador, M., & Condor, V. (2019). Management Accounting Innovations in Universities: A Tool for Decision Making or for Negotiation? *Public Performance & Management Review*, 42, 1138–1163.
51. Bt Fadzil, F. H., & Rababah, A. (2012). Management Accounting Change: ABC Adoption and Implementation. *Journal of Accounting and Auditing: Research & Practice*, Article ID 349927.
52. Budugan, D., & Georgescu, I., (2003). *Bazele contabilității*, Editura Sedcom Libris, Iași, p.15.
53. Camilleri, M.A. (2021). Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education. *Management in Education*, 35(1), 10–21.
54. Caraiani, C., & Dumitrana, M. (2005). *Contabilitate de gestiune & control de gestiune*, Editura InfoMega, București, p.21.
55. Carolfi, I. A. (1996). ABM Can Improve Quality and Control Costs. *Cost & Management*, 70(4), 12–16.
56. Carta universitară UAB. Disponibil la: <https://www.uab.ro/informare-publica/legislatie/>
57. Căpușeanu, S. (2006). *Metoda calculației costurilor de proces (ABC) și posibilități de aplicare a ei în industria textilă din România*, Teză de doctorat, ASE, București.
58. Chan, Y. C. L. (2007). St. Thomas University: Which balanced scorecard to use? *Accounting Perspectives*, 6(4), 399–414.
59. Chandler, D. A. (1977). *Visible Hand: The management revolution in American business*. Cambridge: Harvard University Press.
60. Chandler, D. A., & Salsbury. (1971). *Du pont and the Making of the Modern Corporation*. New York: Harper & Row.
61. Chang, H.-C. (2013). Environmental Management Accounting in the Taiwanese Higher Education Sector: Issues and Opportunities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 14, 133–145.
62. Chen, S., Yang, C., & Shiau, J. (2006). The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education. *The TQM Magazine*, 18(2), 190–205.
63. Chen, S. (2015). Implementing the Balanced Scorecard in higher education institutions: A case study in Taiwan. *Evaluation and Program Planning*, 47, 47–55.
64. Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2–3), 127–168.
65. Chongruksut, W. (2002). *The Adoption of Activity-Based Costing in Thailand*. Doctoral dissertation, Victoria University, Melbourne, Australia.
66. CIMA Technical Services (2001). Activity-Based Management - an overview. CIMA Technical Briefing. Available from: www.cimaglobal.com/technicalreports
67. CIMA (2005). Available on: https://www.cimaglobal.com/Documents/Imported Documents/cid_tg_activity_based_costing_nov08.pdf.pdf
68. Ciomoș, V. (2008). *Managementul investițiilor*, Editura ProUniversitaria, București.

69. Clarke, P. J., Thorley Hill, N., & Stevens, K. (1999). Activity-Based Costing in Ireland: Barriers to, and Opportunities for Change. *Critical Perspectives on Accounting*, 10(4), 443-468.
70. Cobb, I., Innes, J., & Mitchell, F. (1992). *Activity Based Costing: Problems and Practice*, Chartered Institute of Management Accountants, U.K.
71. Cohen, A. (1999). Are consultants worth it?, *Sales and Marketing Management* 151, 32–42.
72. Cohen, S., Venieris, G., & Kaimenaki, E. (2005). ABC: Adopters, Supporters, Deniers and Unawares. *Managerial Auditing Journal*, 20(9), 981-1000.
73. Cokins, G. (2002). Integrating Target Costing and ABC. *Journal of Cost Management*, July-August, 13-22.
74. Cokins, G., & Căpușneanu, S. (2010). Cost drivers. Evolution and benefits, *Theoretical and Applied Economics*, 8, 7-16.
75. Comisia Europeană (2023). *Propunere de Recomandare a Consiliului, privind îmbunătățirea ofertei de competențe digitale în educație și formare*, Strasbourg, 18.04.2023 COM(2023).
76. Comisia Europeană (2022). *European strategy for universities*, Strasbourg.
77. Comisia Europeană (2020). Comunicare a Comisiei către Parlamentul European, Consiliu, Comitetul Economic și Social European și Comitetul Regiunilor, privind realizarea Spațiului european al educației până în 2025, Bruxelles.
78. Comisia Europeană (2018). *Monitorul educației și formării 2018. România*, Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene, Luxemburg.
79. Comisia Europeană (2015). *Spațiul european al învățământului superior în 2015. Raport privind implementarea Procesului Bologna*, Bruxelles.
80. CNFIS (2023). Raport public anual 2022. Starea finanțării învățământului superior, București.
81. Consiliul Uniunii Europene (2023). Disponibil la: <https://www.coe.int/en/web/higher-education-and-research/european-higher-education-area>
82. Consiliul Uniunii Europene (2021a). *Council Resolution on a strategic framework for European cooperation in education and training towards the European Education Area and beyond (2021-2030)*, Official Journal of the European Union 2021/C 66/01, Anexa III, p. 2, 30.
83. Consiliul Uniunii Europene (2021b). *Concluziile Consiliului referitoare la inițiativa privind universitățile europene – Crearea de legături între învățământul superior, cercetare, inovare și societate: pregătirea terenului pentru o nouă dimensiune a învățământului superior european*, Bruxelles, Bruxelles, 17 mai 2021, 8658/21, p.16.
84. Cooper, R. (1998a). The Rise of Activity-Based Costing. Part One: What is an Activity-Based Cost System?. *Journal of Cost Management*, 45–53.
85. Cooper, R. (1988b). The rise of Activity-Based Costing. Part two: When do i need an Activity-Based Cost System?, *Journal of Cost Management*, 2, 34–36.
86. Cooper, R. (1991). A Structured Approach to Implementing ABC. *Accountancy (UK)*, 107(1178), 78-80.

87. Cooper, R. (1994). The role of activity-based systems in supporting the transition to the lean enterprise. *Advances in Management Accounting*, 3, 1-23.
88. Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1988). Measure costs right: Make the right decisions. *Harvard Business Review*, 66(5), 96–103.
89. Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1991). Profit priorities from Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*, 69(3), 130–135.
90. Cooper, R., & Kaplan, R. (1999). *The Design of Cost Management Systems, Text and Cases*, Second Edition, Prentice Hall.
91. Cooper, R. G., & Kleinchmidt, E. J. (1990). New product success factors: a comparison of 'Kills' versus success and failures. *R & D Management*, 20, 47-63.
92. Cooper, R., Maisel, L., Morrissey, E., & Oehm, R. (1992). *Moving from Analysts to Action: Implementing Activity-Based Cost Management*. Montvale, NJ: Institute of Management Accountants.
93. Cooper, R. B., & Zmud, R. W. (1990). Information technology implementation research: A technological diffusion approach. *Management Science*, 36(2), 123-139.
94. Cronje, C., & Vermaak, F. (2004). The balanced scorecard as a potential instrument for supporting planning and improvement in accounting education: Comparative survey findings. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 7(3), 480–491.
95. Cugini, A., Michelon, G., & Pilonato, S. (2011). Performance measurement in academic departments: The strategy map approach. *Public Money and Management*, 31(4), 271–278.
96. Cugini, A., Michelon, G., & Pilonato, S. (2014). In search of academic excellence with the strategy map: Analysis of an Italian case study. *International Journal of Business Performance Management*, 15(1), 1–22.
97. Cullen, J., Joyce, J., Hassall, T., & Broadbent, M. (2003). Quality in higher education: from monitoring to management. *Quality Assurance in Education*, 11(1), 5–14.
98. Datar, S., & Gupta, M. (1994). Aggregation, Specification and Measurement Errors in Product Costing. *The Accounting Review*, 69 (4), 567-591.
99. de Andrade Guerra, J. B. S. O., Garcia, J., de Andrade Lima, M., Barbosa, S. B., Heerdt, M. L., & Berchin, I. I. (2018). A proposal of a balanced scorecard for an environmental education program at universities. *Journal of Cleaner Production*, 172, 1674–1690.
100. Dechow, P. M., Sloan, R. G., & Sweeney, A. P. (1995). Detecting earnings management. *The Accounting Review*, 70(2), 193–225.
101. Dechow, P. M., & Dichev, I. D. (2002). The quality of accruals and earnings: The role of accrual estimation errors. *The Accounting Review*, 77(s-1), 35–59. <https://doi.org/10.2308/accr.2002.77.s-1.35>
102. Dechow, P. M., Ge, W., & Schrand, C. (2010). Understanding earnings quality: A review of the proxies, their determinants and their consequences. *Journal of Accounting and Economics*, 50(2–3), 344–401.
103. del Pino, E. M., Murguía, R., & Motenegro, J. (2018). Application of a diagnostic methodology for the change of organizational culture in higher education institutions. *Revista Espacios*, 39, 1–9.

104. Diaconu, P., Albu, N., Mihai, S., Albu, C., & Guinea, F. (2003). Contabilitate managerială aprofundată, Editura Economică, București, p.12.
105. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2000). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *Advances in Strategic Management*, 17, 143–166.
106. Dimitropoulos, P., Kosmas, I., & Douvis, I. (2017). Implementing the balanced scorecard in a local government sport organization: Evidence from Greece. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(3), 362–379.
107. Ding, X., & Yang, Z. (2022). Knowledge mapping of platform research: a visual analysis using VOSviewer and CiteSpace. *Electron Commer Res* 22, 787–809.
108. Dobija, D., Górska, A. M., Grossi, G., & Strzelczyk, W. (2019). Rational and Symbolic Uses of Performance Measurement: Experiences from Polish Universities. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32, 750–81.
109. Dorweiler, V. P., & Yakhou, M. (2005). Scorecard for academic administration performance on the campus. *Managerial Auditing Journal*, 20(2), 138–144.
110. Drăgușin, C.-P. (2015). *Managementul financiar-contabil al instituțiilor publice de învățământ superior*. Teză de doctorat. Universitatea din Craiova.
111. Drucker, P. (1994). The Theory of the Business. *Harvard Business Review*, 72(5), 95–104.
112. Drury, C. (1989). Activity-Based Costing. *Management Accounting*, 67, 60–66.
113. Drury, C. (1996). *Management and cost accounting*. International Thomson Business Press London.
114. Drury, C. (2008). *Management and Cost Accounting*, 7th ed. London: Cengage Learning EMEA.
115. Drury, C. (2013). *Management and Cost Accounting* (8th ed.). Cengage Learning.
116. Du, G., Yuan, J., Miao, F., Wei, & P. (2017). Effectiveness of design process of education quality assurance system based on EFQM model. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(12), 8205-8211.
117. EDU (2025). România Educată. Viziune și strategii 2018-2030, p. 79. Disponibil la www.romaniaeducata.eu
118. Edupedu.ro (2025). Disponibil la: <https://www.edupedu.ro/romania-printre-ultimele-tari-din-europa-in-ceea-ce-priveste-autonomia-organizationala-a-universitatilor-dar-inregistreaza-un-scor-mediu-sau-ridicat-in-privinta-autonomiei-financiare-academice-si-d/>
119. Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
120. Elken, M., Gornitzka, A., Maassen, P., & Vukasovic, M. (2020). *European integration and the transformation of higher education*, The Norwegian Research Council, University of Oslo.
121. Eltobgy, H., & Radwan, M. M. (2010). Monitoring Egyptian higher education institutions performance development, the balanced scorecard approach strategic plan to reform higher, *International Journal of Business and Social Science*, 1(1), 1-12.

122. Estrin, T.L. Kantor, J., & Albers, D. (1994). Is ABC suitable for your company? *Management Accounting*, 76(9), 40-45.
123. European Commission. (2023). Education and Training Monitor: Romania. Brussels: Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture.
124. European Parliament/Parlamentul European (2015). Committee on Culture and Education, *Internationalisation of higher education*, Brussels.
125. Eurydice (2025). Available at <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/romania/ongoing-reforms-and-policy-developments>
126. Ezzamel, M. (1987). *Decision Theory and Information Economics*. In Ezzamel and Hart (eds) *Advanced Management Accounting, an Organizational Emphasis*, Cassell Educational Limited, London, UK, 139-159.
127. European University Association (2021). *Universities without walls. A vision for 2030*, Brussels.
128. Figlewicz, R. (2002). Comprehensive quality management of education in higher education: The case of the University of Humanities and Economics in Łódź. *OW WSHE*, 26-43.
129. Foster, G., & Swenson, D.W. (1997). Measuring the Success of Activity-Based Cost Management and Its Determinants. *Journal of Management Accounting Research*, 9, 109-141.
130. Fuchs, P., Raulino, C., Conceição, D., Neiva, S., Amorim, W. S. D., Soares, T. C., Andrade de Lima, M., Montenegro De Lima, C. R., Soares, J. C., & Andrade Guerra, J. B. S. O. D. A. (2020). Promoting sustainable development in higher education institutions: The use of the balanced scorecard as a strategic management system in support of green marketing. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21(7), 1477–1505.
131. Furculiță, T. (2021). Paradigme moderne de evaluare și măsurare a performanței administrației publice. Academia de Administrare Publică. Disponibil la: <https://oaji.net/articles/2021/8641-1639658740.pdf>
132. Gamal, A., & Soemantri, A. I. (2017). The effect of balanced scorecard on the private college performance (Case study at the University of WR Supratman Surabaya). *Archives of Business Research*, 5(5), 126–134.
133. Gitman, L. J. (2000). *Principles of Financial Management*, 8th ed., Addison Wesley Publishers.
134. Glad, E., & Becker, H. (1996). *Activity Based Costing and Management*. John Wiley and Sons Ltd., England.
135. Graham, J. R., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. (2005). The economic implications of corporate financial reporting. *Journal of Accounting and Economics*, 40(1–3), 3–73.
136. Guvernul României (2017). *Program de guvernare 2017—2020*, MO, Partea I, nr. 496/29.06.2017.
137. Guvernul României (2016). *Programul de guvernare 2013-2016*, București.
138. Guvernul României (1990). Hotărârea nr. 521/1990 privind organizarea și funcționarea învățământului în România în anul școlar (universitar) 1990/1991, publicat în Monitorul Oficial, Partea I nr. 71 din 16 mai 1990, art. 40.

139. Guvernul României, Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene (2024a). Ghidul Solicitantului Condiții Specifice. România la orizont 2030: Creșterea relevanței internaționale prin internaționalizarea învățământului superior, Anexa la Ordinul MIPE nr. 259/2024, București, 2024, p. 5.
140. Guvernul României, Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene, (2024b). Planul național pentru Redresare și Reziliență, Pilonul VI. Politici pentru noua generație, Componenta 15. Educație, p. 87.
141. Guvernul României, Ministerul Educației (2023a). *România. Educație pentru dezvoltare durabilă*, București.
142. Guvernul României, Ministerul Educației (2023b). *Raport privind starea învățământului superior din România 2022-2023*, București.
143. Guvernul României, Ministerul Educației (2022). *Raport privind starea învățământului superior din România 2021-2022*, București.
144. Habersam, M., Piber, M., & Skoog, M. (2013). Knowledge Balance Sheets in Austrian Universities: The Implementation, Use, and Re-Shaping of Measurement and Management Practices. *Critical Perspectives on Accounting*, 24, 319–37.
145. Hacking, I. (1990). *The taming of chance*. Cambridge MA, Cambridge University Press.
146. Hagerty, M. R. (1997). A Powerful Tool for Diagnosis and Strategy. *Journal of Management Consulting*, 9(4), 16-25.
147. Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-92.
148. Hansen, G., & Mowen, M. (2005). *Management accounting*, 7th Edition. Singapore: South-Western.
149. Hanushek, E. A., & Woessmann, L. (2015). *The Knowledge Capital of Nations: Education and the Economics of Growth*. Cambridge, MA: MIT Press.
150. Healy, P. M. (1985). The effect of bonus schemes on accounting decisions. *Journal of Accounting and Economics*, 7(1–3), 85–107. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(85\)90029-1](https://doi.org/10.1016/0165-4101(85)90029-1)
151. Healy, P. M., & Wahlen, J. M. (1999). A review of the earnings management literature and its implications for standard setting. *Accounting Horizons*, 13(4), 365–383. <https://doi.org/10.2308/acch.1999.13.4.365>
152. Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2001). Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. *Journal of Accounting and Economics*, 31(1–3), 405–440. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00018-0](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00018-0)
153. Hedley, C., Smith, A., & Whelan, J. (2002). Defining, collecting and using property performance indicators: The UK higher education sector experience. *Journal of Facilities Management*, 1(2), 177–187.
154. Heinicke, X., & Guenther, T. W. (2020). The Role of Management Controls in the Higher Education Sector: An Investigation of Different Perceptions. *European Accounting Review*, 29, 581–630.
155. Hladchenko, M. (2015). Balanced Scorecard – A strategic management system of the higher education institution. *International Journal of Educational Management*, 29(2), 167–176.

156. Horngren, C.T., Datar, S.M., & Foster, G. (2005). *Cost Accounting – A Managerial Emphasis*, 12th edition, Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey.
157. Horvath, P., Gleich, R., & Schmidt, S. (1998). Linking Target Costing to ABC at a US Automotive Supplier. *Journal of Cost Management*, 12 (2), 16-24.
158. Hoskin, K. & Macve, R. (1988). The genesis of accountability: The Western point connection. *Accounting, Organisations and Society*, 13(1), 37-73.
159. Hotărârea nr. 521/1990 privind organizarea și funcționarea învățământului în România în anul școlar (universitar) 1990/1991, publicat în Monitorul Oficial, Partea I nr. 71 din 16 mai 1990.
160. Hutaibat, K. (2019). Accounting for Strategic Management, Strategising and Power Structures in the Jordanian Higher Education Sector. *Journal of Accounting & Organizational Change* 15, 430–452.
161. Hutaibat, K., & Alhatabat, Z. (2020). Management Accounting Practices' Adoption in UK Universities. *Journal of Further and Higher Education*, 44, 1024–38.
162. Hutaibat, K., von Alberti-Alhtaybat, L., & Al-Htaybat, K. (2011). Strategic Management Accounting and the Strategising Mindset in an English Higher Education Institutional Context. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7, 358–90.
163. Hutton, B., Bellamy, S., Oakden, R. (1996). The Philosophy of Logistics and Its Impact on ABC, *Management Accounting (UK)*, 74(7), 34-36.
164. Iacob, C., Ionescu, I., & Petrescu, S. (2014). Activity-Based Costing și Balanced Scorecard – instrumente pentru managementul performanței în sectorul public. *Revista Economie și Management*, 18(1), 21–29.
165. Institute of Management Accountants (1998). *Statements on Management Accounting*. Montvale, NJ: IMA.
166. Innes, J., & Mitchell, F. (1995). A survey of activity-based costing in the U.K.'s largest companies. *Management Accounting Research*, 6(2), 137-153.
167. Innes, J., Mitchell, F., & Sinclair, D. (2000). Activity-based Costing in the UK's largest Companies: A Comparison of 1994 and 1999 Survey Results. *Management Accounting Research*, 11(3), 349–362.
168. Institutul Național de Statistică (1990-2000). *Anuarul Statistic al României*, București, 1990-2000.
169. International Federation of Accountants (IFAC) (1998). Archive. Retrieved from <https://www.ifac-control.org/publications/1998-2000>
170. Jacomossi, F. A., & da Silva, M. Z. (2016). Influence of Environmental Uncertainty in the Use of Management Control System in a Higher Education Institution/Influencia Da Incerteza Ambiental Na Utilizacao de Sistemas de Controle Gerencial Em Uma Instituicao de Ensino Superior. *Revista de Gestao USP*, 23, 75–86.
171. Jairak, K., & Praneetpolgrang, P. (2013). Applying IT governance balanced scorecard and importance-performance analysis for providing IT governance strategy in university. *Information Management & Computer Security*, 21(4), 228–249.

172. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
173. Jensen, M.C., & Meckling, W.H. (1992). *Specific and General Knowledge and Organizational Structure, Contract Economics*, ed. Lars Werin and Hans Wijkander in Jensen, M.C., 1988. Foundations of Organizational Strategy, Harvard University Press.
174. Jones, J. J. (1991). Earnings management during import relief investigations. *Journal of Accounting Research*, 29(2), 193–228.
175. Johnson, H. T. (1992). *Relevance Regained*. New York: The Free Press.
176. Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost*. Harvard, USA: Harvard Business School Press.
177. Jovanović, T., & Dragija, M. (2018). Application of the Accounting Information at Higher Education Institutions in Slovenia and Croatia-Preparation of Public Policy Framework. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 4, 452–66.
178. Jusoh, R., & Parnell, J. A. (2008). Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context: An exploratory study. *Management Decision*, 46(1), 5–31.
179. Jusoh, R., Ibrahim, D. N., & Zainuddin, Y. (2008). The performance consequence of multiple performance measures usage: Evidence from the Malaysian manufacturers. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(2), 119–136.
180. Kader, M.A., & Luther, R. (2004). *An Empirical Investigation of the Evolution of Management Accounting Practices*, WP No. 04/06.
181. Kaličanin, D., & Knežević, V. (2013). Activity-Based Costing as an Information Basis for an Efficient Strategic Management Process. *Economic Annals*, LVIII(197), 95-119.
182. Kallio, T. J., Kallio, K.-M., & Blomberg, A. (2020). From Professional Bureaucracy to Competitive Bureaucracy—Redefining Universities’ Organization Principles, Performance Measurement Criteria, and Reason for Being. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 17, 82–108.
183. Kamal, S. (2015). Historical Evolution of Management Accounting, *The Cost and Management*, 43(4), 12-19.
184. Kaplan, R. S. (1984). The Evolution of Management Accounting. *The Accounting Review*, 59(3), 390-418.
185. Kaplan, R.S., & Anderson, S.R. (2007). *Time-driven Activity-based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits*, Harvard Business School Press, Boston.
186. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
187. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard business review*, 70(1), 71-79.
188. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action* (1st ed.). Harvard Business Review Press.

189. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001a). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87–104.
190. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001b). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Press.
191. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Press.
192. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. HBS Press, Boston.
193. Kenno, S. A., & Sainy, B. (2017). Revising the Budgeting Model: Challenges of Implementation at a University. *Journal of Applied Accounting Research*, 18, 496–510.
194. Kettunen, J. (2015). Stakeholder relationships in higher education. *Tertiary Education and Management*, 21 (1), 56–65.
195. Kettunen, J., & Kantola, M. (2006). The implementation of the Bologna process. *Tertiary Education and Management*, 12(3), 257–267.
196. Kettunen, J. (2006). Strategic planning of regional development in higher education. *Baltic Journal of Management*, 1(3), 259–269.
197. Keys, D.E., & van der Merwe, A., (2002). The case for resource consumption accounting. *Strategic Finance*, 83 (10), 1-8.
198. Kim, Y.W. & Ballard, G. (2001). *Activity-Based Costing and its Application to Lean Construction*. Proceedings of IGLC, National University of Singapore, Singapore, 1–13.
199. Kont, K.-R., & Jantson, S. (2011). Activity-Based Costing (ABC) and Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC): Applicable Methods for University Libraries? *Evidence Based Library and Information Practice*, 6(4),107–119.
200. Kothari, S. P., Leone, A. J., & Wasley, C. E. (2005). Performance matched discretionary accrual measures. *Journal of Accounting and Economics*, 39(1), 163–197.
201. Krumwiede, K. R. (1998). The Implementation Steps of Activity-Based Costing and the Impact of Contextual and Organizational Factors. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 239-277.
202. Kwon, T., & Zmud, R. (1987). *Unifying the fragmented models of information systems implementation*, in: R. Boland and R. Hirscheim, eds., *Critical Issues in Information Systems Research*, John Wiley, New York, 227–251.
203. Laitinen, E. K. (2003). Future-Based Management Accounting: A New Approach with Survey Evidence. *Critical Perspectives on Accounting*, 14, 293–323.
204. Lebas, M. (1991). Activity-Based Costing, analysis and management of the activities, *French Accounting Review*, 226, 47-63.
205. Lebas, M. (1999). Which ABC? Accounting Based on Causality Rather than Activity-Based Costing. *European Management Journal*, 17 (5), 501-511.

206. Legea nr. 199/04.07.2023 privind învățământul superior, publicată în Monitorul Oficial, Partea I, nr. 614.
207. Legea nr.1/2011 privind educația națională, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 18, din 10 ianuarie 2011.
208. Legea nr. 128 din 12 iulie 1997, privind Statutul personalului didactic, publicată în Monitorul Oficial nr. 158/16 iul. 1997.
209. Legea nr. 84/ 24 iulie 1995, legea învățământului, Publicată în Monitorul Oficial, nr. 606 din 10 decembrie 1999.
210. Leuz, C., Nanda, D., & Wysocki, P. D. (2003). Earnings management and investor protection: An international comparison. *Journal of Financial Economics*, 69(3), 505–527.
211. Lira, Á. D. M., & Naas, I. D. A. (2015a). Performance indicators: A comparative analysis between public and private colleges in Brazil. *Independent Journal of Management & Production*, 6(2), 327–338.
- 212.Lira, Á. D. M., & Naas, I. D. A. (2015b). Performance indicators applied to Brazilian private educational institutions. *Independent Journal of Management & Production*, 6(2), 286–298.
- 213.Luft, J. (1997). Long-term Change in Management Accounting: Perspectives from Historical Research. *Journal of Management Accounting Research*, 9, 161-195.
- 214.Mackevicius, J, & Tamuleviciene, D. (2018). Methodology of introduction of activity based costing, Stage: Economic Theory, Analysis, Practice, ANEO "Institute of Effective Technologies", 99-109.
- 215.Maelah, R., & Ibrahim, D. N. (2006). Activity-Based Costing (ABC): Adoption Among Manufacturing Organizations–The Case of Malaysia. *International Journal of Business and Society*, 7(1), 70-101.
- 216.Maher, M., Lanen, W., & Rajan, M. (2006). *Fundamentals of Cost Accounting*. McGraw-Hill Companies, Inc., New York.
217. Maior, C. (2011). *Management educațional*, Editura Vasile Goldiș University Press, Arad.
218. Malmi, T. (1997). Towards explaining Activity-Based Costing Failure: Accounting and Control in a Decentralised Organization. *Management Accounting Research*, 8, 459-480.
219. Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300.
220. Manolescu, Gh., & Mladen, L. (2012) *Sistemul bugetar și trezoreria publică în România*, Editura Universitară, București.
221. Manville, G., Karakas, F., Polkinghorne, M., & Petford, N. (2019). Supporting open innovation with the use of a balanced scorecard approach: A study on deep smarts and effective knowledge transfer to SMEs. *Production Planning and Control*, 30(10–12), 842–853.
222. Marcu, G., Oanță, R.-M., Pleșanu, T., & Pînzariu, S.-G. (2019). Harta strategică – instrument de planificare pentru implementarea cu succes a strategiei de transformare. Conferința GMR 2019.
- 223.Marga, A. (2011). *Educația în România: între reformă și criză*. Cluj-Napoca: Editura Dacia.

224. Martello, M., Fischer, M. J., & Watson, J. G. (2008). Implementing a balanced scorecard in a not-for-profit organization. *Journal of Business & Economics Research*, 6(9), 67–80.
225. Marlina, E., & Tjahjadi, B. (2020). Strategic management accounting and university performance: A critical review. *Academy of Strategic Management Journal*, 19, 1–5.
226. Martin-Sardesai, A. (2016). Institutional Entrepreneurship and Management Control Systems. *Pacific Accounting Review*, 28, 458–70.
227. Matei, L., & Dinu, T. (2012). Managementul performanței în universitățile publice din România. *Revista Transilvană de Științe Administrative*, 31(2), 45–60.
228. Mateos-Ronco, A., & Hernández Mezquida, J. M. (2018). Developing a performance management model for the implementation of TQM practices in public education centres. *Total Quality Management and Business Excellence*, 29(5–6), 546–579.
229. Matherly, L. L., & El-Saidi, M. A. (2010). Implementation of a strategic group map and balanced scorecard in a university setting. *International Journal of Management in Education*, 4(2), 216–231.
230. McDevitt, R., Giapponi, C., & Solomon, N. (2008). Strategy revitalization in academy: A balanced scorecard approach. *International Journal of Educational Management*, 22(1), 32–47.
231. McGowan, A. & Klammer, T. (1997). Satisfaction with activity-based cost management implementation. *Journal of Management Accounting Research*, 9, 217-237.
232. McNair, J., & CAM-I (2000). *Value Quest: Driving Profit & Performance by Integrating Strategic Management Processes*, Consortium for Advanced, USA.
233. Mendes, I. D. J. A., & Alves, M. D. C. (2022). The balanced scorecard in the education sector: A literature review. *Cogent Education*, 9(1), 2160120.
234. Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
235. Miller, P., & O’Leary, T. (1987). Accounting and the construction of the governable person, *Accounting, Organizations and Society*, 12(3), 235-265.
236. Minelli, E., Rebora, G., & Turri, M. (2015). Quest for Accountability: Exploring the Evaluation Process of Universities. *Quality in Higher Education*, 21,103–31.
237. Ministerul Dezvoltării. (2021). Metodologia-cadru pentru monitorizarea și evaluarea performanței serviciilor publice. SIPOCA 616. Disponibil la: <https://smgs.gov.ro/sites/default/files/metodologie/A.3%20Metodologie%20cadru%20pentru%20evaluarea%20performantei%20serviciilor%20publice.pdf>
238. Ministerul Educației (2023). *România Educată. Viziune și strategie 2018-2030*, București.
239. Ministerul Educației (2005). *The European Higher Education Area - Achieving the Goals, Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education*, Bergen, 19-20 Mai 2005.
240. Ministerul Educației (2003). *Communiqué of the Conference of Ministers responsible for Higher Education, Berlin*, 19 Septembrie 2003.

241. Ministerul Educației, Cercetării și Tineretului (2003). *Diviziunea generală învățământul superior*, „Raport de Țară”, București.
242. Mitchell, F. (1994). A commentary on the applications of Activity-Based Costing. *Management Accounting Research*, 5, 261–277.
243. Modell, S. (2004). Performance measurement myths in the public sector: A research note. *Financial Accountability & Management*, 20(1), 39–55.
244. Modell, S. (2006). Institutional and Negotiated Order Perspectives on Cost Allocations: The Case of the Swedish University Sector. *European Accounting Review*, 15, 219–251.
245. Mohamed, T. Z. F., Chang, C. H., & Huang, Y. C. (2021). AACSB assurance for STUST quality and competitiveness: Balanced scorecard roadmap. *Journal of International Education in Business*, 14(2), 320–337.
246. Moldovan, L. (2015). Balanced Scorecard în universitățile românești – între teorie și practică. *Revista de Management Strategic*, 20(1), 33–41.
247. Molina-Sanchez, H., Ariza-Montes, A., Ortiz-Gomez, M., & Leal-Rodriguez, A. (2019). The Subjective Well-Being Challenge in the Accounting Profession: The Role of Job Resources. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, 3073.
248. Nazari-Shirkouhi, S., Mousakhani, S., Tavakoli, M., Dalvand, M. R., Šaparauskas, J., & Antuchevičienė, J. (2020). Importance-performance analysis based balanced scorecard for performance evaluation in higher education institutions: An Integrated fuzzy approach. *Journal of Business Economics and Management*, 21(3), 647–678.
249. Ndevu, Z. J., & Muller, K. (2018). Operationalising performance management in local government: The use of the balanced scorecard. *SA Journal of Human Resource Management*, 16, 1–11.
250. Nicolescu, O., & Verboncu, I. (2003). *Management*, Editura A.S.E., București.
251. Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. Hoboken, NJ, Wiley.
252. OECD. (2022). *Education at a Glance: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing.
253. Olaru, E. A. (2023). Efectele adoptării IPSAS în instituțiile publice din România asupra calității raportărilor financiare. CECCAR Business Review. Disponibil la: <https://www.ceccarbusinessreview.ro/public/store/documente/articole/2023/4/CBR-Effects-of-ipsas-adoption-in-public-institutions-in-romania-on-the-quality-of-financial-a298.pdf>
254. Ostrenga, M.R., & Probst, F.R. (1992). Process Value Analysis: The Missing Link in Cost Management. *Journal of Cost Management*, 6(13), 4-14.
255. Ozdil, E., & Hoque, Z. (2017). Budgetary Change at a University: A Narrative Inquiry. *The British Accounting Review*, 49, 316–28.
256. Papenhausen, C., & Einstein, W. (2006). Implementing the balanced scorecard at a college of business. *Measuring Business Excellence*, 10(3), 15–22.

257. Palowski, H. T. (2011). Misinterpretation of the Strategic Significance of Cost Driver Analysis: Evidence from Management Accounting Theory and Practice. *Ekonomika Regiona*, 2, 131.
258. Pauceanu, A.M., & Hisam, M.W. (2016). ABC method contribution to business performance. *International Journal of Applied Business and Economics Research*, 14(1), 511–520.
259. Pavelescu, F.M. (2016). *Evoluția cadrului instituțional și dinamica sistemului educațional al României în secolul al XX-LEA*, Editura Expert, București.
260. Peris-Ortiz, M., García-Hurtado, D., & Devece, C. (2019). Influence of the balanced scorecard on the science and innovation performance of Latin American universities. *Knowledge Management Research and Practice*, 17(4), 373–383.
261. Petrescu, I., Gogu, E., Anghelache, C., & Anghel, M. G. (2018). *Geneza și evoluția învățământului superior din România în date statistice*, Editura Economică, București.
262. Petrides, L. A., McClelland, S. I., & Nodine, T. R. (2004). Costs and Benefits of the Workaround: Inventive Solution or Costly Alternative. *International Journal of Educational Management*, 18, 100–108.
263. Philbin, S. P. (2011). Design and implementation of the balanced scorecard at a university institute. *Measuring Business Excellence*, 15(3), 34–45.
264. Pierce, B., & Brown, R. (2004). An Empirical Study of Activity-Based Systems in Ireland. *The Irish Accounting Review*, 11(1), 55–61.
265. Pietrzak, M., Paliszkievicz, J., & Klepacki, B. (2015). The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), 151–164.
266. Pilonato, S., & Monfardini, P. (2020). Performance Measurement Systems in Higher Education: How Levers of Control Reveal the Ambiguities of Reforms. *The British Accounting Review*, 52, 100908.
267. Popescu, Gh., (2004). *Evoluția gândirii economice*, ediția a III-a, adăugită și actualizată, Editura Academiei Române, CARTIMPEX Cluj.
268. Popescu, D., & Rusu, L. (2011). Costurile activităților în învățământul superior. *Revista de Management Universitar*, 7(2), 45–56.
269. Porter, M. D. (1980). The Waltham System and early American Textile Cost Accounting, 1813-1848. *Accounting Historians Journal*, 7(2), 1-15.
270. Premkumar, G., & Potter, M. (1995). Adoption of computer aided software engineering (CASE) technology, An Innovation Adoption Perspective. *DATA BASE Advances* 26, 105–124.
271. Prescott, M. B., & Conger, S. A. (1995). Information technology innovations: a classification by IT locus of impact and research approach, *DATA BASE Advances* 26, 20–41.
272. Prezentare UAB. Disponibil la: <https://www.uab.ro/despre-uab/>
273. Půček, M., & Špaček, D. (2014). Strategic public management - Selected experiences with BSC implementation. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 41, 146–169.
274. Rahimnia, F., & Kargozar, N. (2016). Objectives priority in university strategy map for resource allocation. *Benchmarking: An International Journal*, 23(2), 371–387.

275. Rahmouni, A. F.-A., & Charaf, K. (2010). Success of Activity-Based Costing Projects in French Companies: The Influence of Organizational and Technical Factors, Retrieved from 2022 from <http://ssrn.com/abstract=1686246>.
276. Ramasamy, N., Rajesh, R., Pugazhendhi, S., & Ganesh, K. (2016). Development of a hybrid BSC-AHP model for institutions in higher education. *International Journal of Enterprise Network Management*, 7(1), 13–26.
277. Ramírez, Y. (2011). New management in Spanish universities: Introducing balanced scorecard. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 8(4), 359–377.
278. Ravignon, L., Bescos, P. L., Joalland, M., Le Bougeois, S., & Malejac, A. (2003). *Méthode ABC/ABM – Rentabilité mode d'emploi*, Ed.d'Organisation, Paris.
279. Reda, N. W. (2017). Balanced scorecard in higher education institutions: Congruence and roles to quality assurance practices. *Quality Assurance in Education*, 25(4), 489–499.
280. Rey-Martí, A., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marqués, D. (2016). A bibliometric analysis of social entrepreneurship. *Journal of business research*, 69(5), 1651-1655.
281. Ricardo, D., (1959). *Opere alese*, Vol. I, Editura Academiei Republicii Populare Române, București.
282. Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*, 4th edition, Free Press, New York.
283. Roychowdhury, S. (2006). Earnings management through real activities manipulation. *Journal of Accounting and Economics*, 42(3), 335–370.
284. Sánchez, R. d. R., Cornejo, V. R., García-Valderrama, T., & Sanchez-Ortiz, J. (2019). Design of the activities map with the ABC cost model for the university departments. *Cuadernos de Gestion*, 19, 159–184.
285. Say, J. B. (1827). *Traité complète d'économie politique*, Ediția a III-a, Paris.
286. Sayed, N. (2013). Ratify, reject or revise: Balanced scorecard and universities. *International Journal of Educational Management*, 27(3), 203–220.
287. Schobel, K., & Scholey, C. (2012). Balanced scorecards in education: Focusing on financial strategies. *Measuring Business Excellence*, 16(3), 17–28.
288. Sergeeva, M.G., Latipova, L.N., Rekhtina, I.V., Sannikova, N.I., Zemliakov, D.N., & Shvedov, L.A. (2019). Organization of monitoring in the quality management system of the educational process when training of specialists. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(6), 227-232.
289. Shank, J., & Govindarajan, V. (1989). *Strategic cost analysis: the evolution from managerial to strategic accounting*, Burn Ridge Inc, Illinois.
290. Shank, J., K., & Govindarajan, V. (1992). Strategic Cost Management: The Value Chain Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 4, 179-197.
291. Shields, M.D. (1995). An Empirical Analysis of Firms' Implementation Experiences with Activity-Based Costing. *Journal of Management Accounting Research*, 7(1), 148–165.
292. Simmonds, J. (1981). Strategic Management Accounting. *Management Accounting*, 59(4), 26-29.
293. Smith, A. (1962). *Avuția națiunilor*, Vol. I, Editura Academiei Române, București.

294. Smith, M. (1999). *Management Accounting for Competitive Advantage*, First Edition ed. Sydney: LBC Information Services.
295. Snyder, H., & Davenport, E. (1997). What does it really cost? Allocating indirect cost. *The Bottom Line*, 10(4), 158–164.
296. Stancu, I., Bodea, C., Comaniciu, C., Dobre, E., & Cocris, V. (2011). *Managementul resurselor financiare în învățământul superior*, UEFISCDI, București.
297. Stratton, W.O., Descroches, D., Lawson, R., & Hatch, T. (2009). Activity-Based Costing: Is It Still Relevant? *Management Accounting Quarterly*, 10(3), 31-40.
298. Sulaiman, M., & Rahman, N. A. (2013). Does the Environment Matter? Empirical Evidence from an Institution of Higher Learning in Malaysia. *International Journal of Business & Society*, 14, 177–92.
299. Sutton, N. C., & Brown, D. A. (2016). The Illusion of No Control: Management Control Systems Facilitating Autonomous Motivation in University Research. *Accounting & Finance*, 56, 577–604.
300. Taylor, J., & Baines, C. (2012). Performance management in UK universities: Implementing the Balanced Scorecard. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(2), 111–124.
301. Taylor, J., & Miroiu, A. (2002). *Policy-Making, Strategic Planning, and Management of Higher Education*, CEPES, București.
302. Thompson, J., & Strickland, A. (2001). *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings*, Irwin McGraw-Hill, Boston.
303. Tornatzky, L.G., & Klien, K.J. (1982). Innovation characteristics and innovation adoption implementation: a meta-analysis of findings, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 29, 28–45.
304. Trenca, I.I. (1997). *Managementul financiar al întreprinderii*, Editura Mesagerul Cluj-Napoca.
305. Tsamenyi, M., Noormansyah, I., & Uddin, S. (2008). Management Controls in Family-Owned Businesses (FOBs): A Case Study of an Indonesian Family-Owned University. *Accounting Forum*, 32, 62–74.
306. Țurcanu, L. (2025). *Problematici ale contabilității în instituțiile de învățământ superior cu autonomie financiară*. Teză de doctorat, Academia de Studii Economice din Moldova.
307. Țurlea, I.-C. (2021). Modalități de măsurare a performanței în entitățile economice. *CECCAR Business Review*, 6, 3-7.
308. UEFISCDI–CNFIS (2017). Raport public anual–2016. *Starea finanțării învățământului superior și măsurile de optimizare ce se impun*, București.
309. UEFISCDI–CNFIS (2016). Raport public anual–2015. *Starea finanțării învățământului superior și măsurile de optimizare ce se impun*, București.
310. Universitatea „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia. (2025). Disponibil la: www.uab.ro
311. Universitatea de Științele Vieții „Regele Mihai I” din Timișoara. (2024). Planul strategic de dezvoltare instituțională 2024–2029. USVT.
312. Umashankar, V., & Dutta, K. (2007). Balanced scorecards in managing higher education institutions: An Indian perspective. *International Journal of Educational Management*, 21(1), 54–67.

313. Van Kemenade, E., Pupius, M., & Hardjono, T. W. (2008). More Value to Defining Quality. *Quality in Higher Education*, 14, 175–85.
314. Van Nguyen, H., & Brooks, A. (1997). An Empirical Investigation of Adoption Issues Relating to Activity-Based Costing. *Asian Review of Accounting*, 5(1), 1-18.
315. Velmurugan, M. S., & Nahar, W. N. A. B. W. (2010). Factors Determining the Success or Failure of ABC Implementation. *Cost Management*, 24(5), 35.
316. Vlăsceanu, L., & Miroiu, A. (2015). Politici de educație. Polirom, Iași.
317. Wang, C., & Si, L. (2023). A Bibliometric Analysis of Digital Literacy Research from 1990 to 2022 and Research on Emerging Themes during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 15(7):5769.
318. Watts, R. L. (2003). Conservatism in accounting part I: Explanations and implications. *Accounting Horizons*, 17(3), 207–221. <https://doi.org/10.2308/acch.2003.17.3.207>
319. Wegmann, G. (2009). The Activity-Based Costing Method: Development and Applications. *The IUP Journal of Accounting Research and Audit Practices*, VII(1), 7-22.
320. Wolfe, R. A. (1994). Organisation innovation: review critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, 31, 405–431.
321. World Bank. (2022). Skills for Romania’s Future: Strengthening Human Capital for Inclusive Growth. Washington, DC: World Bank Group.
322. Yaakub, M. H., & Mohamed, Z. A. (2019). Measuring the performance of private higher education institutions in Malaysia. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(3), 425–443.
323. Yakhou, M., & Ulshafer, K. (2012). Adapting the balanced scorecard and activity-based costing to higher education institutions. *International Journal of Management in Education*, 6(3), 258–272.
324. Yu, M. L., Hamid, S., Ijab, M. T., & Soo, H. P. (2009). The e-balanced scorecard (e-BSC) for measuring academic staff performance excellence. *Higher Education*, 57(6), 813–828.
325. Zadeh, L. A. (1965). Fuzzy sets. *Information and Control*, 8(3), 338–353.
326. Zamfir, C., & Stoica, L. (2006). *O nouă provocare: dezvoltarea durabilă*. Editura Expert, București.
327. Zimmerman, J.L. (1997). *Accounting for Decision Making and Control*, 2nd edition, Irwin Mc Graw-Hill.
328. Zolfani, S. H., & Ghadikolaei, A. S. (2012). Application of MCDM methods in short-term planning for private universities based on balanced scorecard: A case study from Iran. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 10(2), 250–266.
329. Zolfani, S. H., & Ghadikolaei, A. S. (2013). Performance evaluation of private universities based on balanced scorecard: Empirical study based on Iran. *Journal of Business Economics and Management*, 14(4), 696–714.