

CZU: 657.31:378(478)

UDC: 657.31:378(478)

**CONTABILITATEA
DE GESTIUNE ÎN INSTITUȚIILE
DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR
DIN REPUBLICA MOLDOVA:
ÎNTRE PERCEPȚIE, REALITATE
ȘI IMPERATIVUL
TRANSFORMĂRII**

Drd. Liliana ȚURCANU, ASEM
lilianaturcanu82@gmail.com
ORCID: 0009-0004-2982-166X

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.120>

**MANAGEMENT ACCOUNTING
IN HIGHER EDUCATION
INSTITUTIONS IN THE REPUBLIC
OF MOLDOVA: BETWEEN
PERCEPTION, REALITY,
AND THE IMPERATIVE
OF TRANSFORMATION**

PhD candidate Liliana TURCANU, ASEM
lilianaturcanu82@gmail.com
ORCID: 0009-0004-2982-166X

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.120>

Acest articol științific prezintă rezultatele unui studiu empiric privind starea actuală, percepțiile prezente și viitoare asupra contabilității de gestiune în instituțiile publice de învățământ superior din Republica Moldova. La baza studiului stau rezultatele sondajului realizat prin intermediul unui chestionar adresat conducătorilor și specialiștilor din domeniul financiar-contabil al acestor instituții. Cercetarea demonstrează că, deși percepțiile sunt predominant pozitive, iar beneficiile contabilității de gestiune sunt recunoscute, aplicarea efectivă a acesteia este, în realitate, este limitată și neuniformă. Discrepanța semnificativă dintre potențialul recunoscut și nivelul redus de implementare, caracterizat prin sisteme predominant fragmentate, indică o necesitate stringentă de dezvoltare și adaptare a contabilității de gestiune la cerințele economice actuale.

Cuvinte-cheie: contabilitate de gestiune, învățământ public superior, costuri educaționale.

JEL: M41, I23.

Introducere

În contextul actual al provocărilor economice și al cerințelor tot mai stringente privind eficiența și eficacitatea utilizării resurselor publice, instituțiile publice de învățământ superior din Republica Moldova se confruntă cu o necesitate acută de modernizare a proceselor interne manageriale și financiare. Din această perspectivă, contabilitatea de gestiune devine un instrument indispensabil, oferind suport informațional esențial pentru luarea deciziilor fundamentate, planificarea strategică și controlul riguros al costurilor. Importanța sa este ampli-

This scientific article presents the results of an empirical study on the current state and prevailing perceptions, both present and anticipated perceptions of management accounting in public higher education institutions in the Republic of Moldova. The study is grounded in data collected through a questionnaire addressed to executives and professionals working in the financial and accounting departments of these institutions. The research reveals that, although perceptions are predominantly positive and the benefits of management accounting are widely acknowledged, its practical implementation remains limited and inconsistent. The significant gap between the recognized potential and the low level of implementation, characterized by predominantly fragmented systems, highlights an urgent need for the development and adaptation of management accounting practices to current economic requirements.

Keywords: management accounting, public higher education, educational costs.

JEL: M41, I23.

Introduction

In the current context of economic challenges and increasingly stringent demands for efficiency and effectiveness in the use of public resources, public higher education institutions in the Republic of Moldova face an acute need to modernise their internal managerial and financial processes. From this perspective, management accounting emerges as an indispensable tool, providing essential informational support for evidence-based decision-making, strategic planning, and rigorous cost control. Its importance is further amplified by growing

ficată de presiunile tot mai mari privind transparența și responsabilitatea față de gestionarea fondurilor publice, ceea ce transformă această funcție contabilă într-un pilon esențial al guvernantei universitare.

Deși legislația Republicii Moldova asigură un cadru general pentru organizarea evidenței contabile în instituțiile publice de învățământ superior, contabilitatea de gestiune este aplicată într-un mod limitat și neuniform. Această stare, de fapt, este cauzată de absența unor cerințe obligatorii și bine definite, care să stabilească o metodologie practică de implementare și aplicare a contabilității de gestiune în instituțiile respective. Mai mult, percepțiile eronate privind rolul și utilitatea contabilității de gestiune – adesea considerată un instrument exclusiv al mediului corporativ – constituie obstacole majore în valorificarea potențialului său real și împiedică integrarea acesteia ca parte esențială a procesului decizional universitar. Toate aceste curențe contribuie la subutilizarea unui instrument care, în condițiile unei gestiuni moderne și transparente, ar putea susține, în mod semnificativ, eficiența, responsabilitatea și sustenabilitatea financiară a instituțiilor de învățământ superior.

Scopul principal al cercetării este de a investiga modul în care contabilitatea de gestiune este percepută și aplicată în instituțiile publice de învățământ superior din Republica Moldova, cu accent pe identificarea factorilor determinanți care facilitează sau, dimpotrivă, limitează integrarea acesteia în procesele decizionale. Astfel, cercetarea își propune să răspundă la principala întrebare fundamentală: *în ce măsură este percepută contabilitatea de gestiune ca un instrument esențial în sprijinul managementului financiar și al procesului decizional în instituțiile publice de învățământ superior din Republica Moldova?*

Scopul enunțat este susținut de următoarele obiective specifice, urmărite în cadrul studiului:

- (i) identificarea practicilor actuale de organizare și ținere a contabilității de gestiune în universitățile publice;
- (ii) evaluarea percepțiilor personalului financiar-contabil și managerial privind relevanța și utilitatea acesteia;
- (iii) formularea unor propuneri de dezvoltare și adaptare a contabilității de gestiune la particularitățile funcționale ale instituțiilor de învățământ superior.

pressures for transparency and accountability in the management of public funds, positioning this accounting function as a cornerstone of university governance.

Although the legislation of the Republic of Moldova provides a general framework for the organisation of accounting records in public higher education institutions, the application of management accounting remains limited and inconsistent. This situation is primarily attributable to the lack of mandatory, clearly defined guidelines and methodologies for the implementation and use of management accounting in these institutions. Furthermore, misconceptions regarding the role and utility of management accounting, often perceived as an instrument relevant solely to the corporate sector, constitute major barriers to unlocking its potential and integrating it as a core component of institutional decision-making. These shortcomings contribute to the underutilization of a tool that, in the context of modern and transparent governance, could significantly enhance the efficiency, accountability, and financial sustainability of higher education institutions.

The main objective of this research is to examine how management accounting is perceived and applied in public higher education institutions in the Republic of Moldova, with a focus on identifying the key factors that either facilitate or hinder its integration into decision-making processes. Accordingly, the study seeks to address the following fundamental question: *to what extent is management accounting perceived as an essential tool in supporting financial management and decision-making within public higher education institutions in the Republic of Moldova?*

The stated purpose is supported by the following specific objectives pursued within the study:

- (i) identifying the current practices regarding the organization and implementation of management accounting in public universities;
- (ii) assessing the perceptions of financial-accounting and managerial staff concerning its relevance and usefulness;
- (iii) formulating proposals for the development and adaptation of management accounting to the functional particularities of higher education institutions.

To support the proposed objectives and provide a basis for data analysis, the research

Pentru a susține obiectivele propuse și a fundamenta analiza datelor colectate, cercetarea a fost ghidată de următoarele ipoteze de lucru:

H1: Contabilitatea de gestiune este aplicată într-o formă limitată și neuniformă în cadrul instituțiilor de învățământ superior din Republica Moldova.

H2: Personalul financiar-contabil și managerial din universitățile publice naționale percepe contabilitatea de gestiune ca un instrument esențial, contribuind semnificativ la procesul decizional.

Metodologia cercetării

Studiul a fost realizat prin intermediul unui chestionar online (<https://docs.google.com/forms/d/1SuAIA1xDWDy6xY1J9umGHyfEQdH5av7P3zHItX-eKBU/edit?pli=1>), elaborat pe platforma Google Forms și a inclus 21 de întrebări formulate în diferite formate (închis, deschis, grilă de tip Likert și variante de răspunsuri multiple). Întrebările au fost structurate pe mai multe dimensiuni tematice:

- *gradul de aplicare* a contabilității de gestiune în instituțiile respondente;
- *utilizarea informațiilor* contabile de gestiune în activitățile manageriale;
- *instrumentele și metodele* utilizate în contabilitatea de gestiune;
- *dificultățile și impedimentele* întâmpinate în aplicarea sistemului;
- *percepțiile privind utilitatea*, impactul și valoarea adăugată a contabilității de gestiune;
- *beneficiile anticipate* în cazul îmbunătățirii sistemului existent.

Chestionarul a fost distribuit prin intermediul mai multor canale de comunicare, cum ar fi transmiterea de e-mailuri instituționale către toate instituțiile publice de învățământ superior din Republica Moldova, publicat pe pagina personală de Facebook a autorului și promovat în cadrul grupurilor profesionale de contabili, active pe rețelele sociale. Au răspuns la chestionar 75 de respondenți, cadre cu atribuții financiar-contabile sau manageriale în cadrul celor 12 instituții publice de învățământ superior din Republica Moldova. Datele au fost colectate în perioada decembrie 2024 – aprilie 2025. Răspunsurile au fost centralizate automat și analizate cu ajutorul funcționalităților platformei Google Forms. Suplimentar au fost realizate prelucrări statistice descriptive cu scopul de a evidenția tendințelor generale și ariile problematice.

was guided by the following working hypotheses:

H1: Management accounting is applied in a limited and inconsistent manner within higher education institutions in the Republic of Moldova.

H2: Financial-accounting and managerial personnel in national public universities perceive management accounting as an essential tool that significantly contributes to the decision-making process.

Research Methodology

The study was conducted through an online questionnaire (available at: <https://docs.google.com/forms/d/1SuAIA1xDWDy6xY1J9umGHyfEQdH5av7P3zHItX-eKBU/edit?pli=1>), developed using the Google Forms platform. The instrument consisted of 21 questions presented in various formats, including closed-ended, open-ended, Likert-scale grids, and multiple-choice items. The questionnaire items were structured around several thematic dimensions, such as:

- *the extent to which* management accounting is applied within the respondent institutions;
- *the use of* management accounting information in managerial activities;
- *the tools and methods* employed in the management accounting system;
- *the challenges and obstacles* encountered in the implementation of the system;
- *perceptions regarding* the usefulness, impact, and added value of management accounting;
- *the anticipated benefits* of improving the existing system.

The questionnaire was disseminated through multiple communication channels, including institutional emails sent to all public higher education institutions in the Republic of Moldova, publication on the author's personal Facebook page, and promotion within professional accounting groups active on social media platforms. A total of 75 respondents completed the questionnaire, all of whom hold financial-accounting or managerial responsibilities within the 12 public higher education institutions in the Republic of Moldova. Data collection took place between December 2024 and April 2025. The responses were automatically compiled and processed using the built-in functionalities of the Google Forms platform. In addition, descriptive statistical analyses were performed to highlight general trends and identify problematic areas.

Tipul cercetării este *cantitativ, descriptiv și exploratoriu*, având ca scop înțelegerea gradului de maturitate instituțională în domeniul contabilității de gestiune și identificarea ariilor care necesită intervenții strategice și structurale.

Rezultate și discuții. În literatura de specialitate cercetarea în domeniul contabilității de gestiune a fost, în mod tradițional, orientată spre entități mari din sectorul privat, acolo unde complexitatea organizațională impunea utilizarea unor instrumente contabile avansate pentru fundamentarea deciziilor [1] [2]. Totuși, aplicabilitatea contabilității de gestiune în instituțiile de învățământ superior, rămâne relativ puțin explorată, în pofida transformărilor structurale semnificative înregistrate în ultimele decenii. Reformele din domeniul guvernancei publice, împreună cu alinierea la principiile Procesului Bologna, au intensificat presiunile concurențiale asupra instituțiilor publice. Această dinamică a condus la adoptarea treptată a unor practici preluate din sectorul privat, inclusiv în domeniul contabilității și responsabilității financiare [3] [4] [5].

Extinderea accesului la educație, restricțiile bugetare tot mai accentuate și politicile europene orientate spre performanță și eficiență instituțională au determinat creșterea așteptărilor din partea părților interesate cu privire la transparența proceselor decizionale și eficiența managementului universitar [6]. Astfel, contabilitatea de gestiune își consolidează relevanța, întrucât poate oferi suport informațional pentru atingerea obiectivelor strategice și evaluarea rezultatelor obținute [7]. Totodată, descentralizarea responsabilităților către nivelul instituțional, concomitent cu diminuarea controlului exercitat de autoritățile centrale, a generat o transformare fundamentală în modulul de organizare și de funcționare a instituțiilor publice de învățământ superior, evidențiind necesitatea implementării unor sisteme eficiente de control intern și raportare financiară [8].

În același timp, cercetările [9] [10] relevă că, în numeroase instituții publice de învățământ superior, sistemele contabile existente nu oferă informațiile necesare pentru susținerea procesului decizional, iar nivelul de competență în domeniul contabilității de gestiune este încă destul de limitat. Lipsa unor mecanisme eficiente de control managerial limitează capacitatea de măsurare a performanței și de fundamentare a deciziilor raționale în ceea ce privește alocarea resurselor [11]. Oportunități semnificative de

The research is *quantitative, descriptive, and exploratory* in nature, aiming to assess the level of institutional maturity in the field of management accounting and to identify areas that require strategic and structural interventions.

Results and Discussions. In the academic literature, research on management accounting has traditionally focused on large private sector entities, where organizational complexity necessitates the use of advanced accounting tools to support decision-making processes [1] [2]. However, the applicability of management accounting within higher education institutions remains relatively underexplored, despite the profound structural transformations these institutions have undergone in recent decades. Public governance reforms, along with alignment to the principles of the Bologna Process, have increased competitive pressures on public universities. This evolving context has gradually led to the adoption of practices drawn from the private sector, including those related to accounting and financial accountability [3] [4] [5].

The expansion of access to education, increasingly stringent budgetary constraints, and European policies oriented toward institutional performance and efficiency have heightened stakeholder expectations regarding the transparency of decision-making processes and the effectiveness of university management [6]. In this context, management accounting is gaining increased relevance, as it can provide essential informational support for achieving strategic objectives and evaluating institutional outcomes [7]. At the same time, the decentralization of responsibilities to the institutional level, alongside the gradual reduction of direct oversight by central authorities, has led to a fundamental transformation in the organizational and operational models of public higher education institutions. This shift underscores the need to implement efficient systems of internal control and financial reporting [8].

At the same time, research findings [9] [10] indicate that, in many public higher education institutions, existing accounting systems fail to provide the information necessary to support the decision-making process, while the level of expertise in management accounting remains relatively limited. The absence of effective managerial control mechanisms constrains the ability to measure performance and to underpin rational decision-making in matters of resource allocation [11]. Significant opportuni-

reducere a costurilor și de eficientizare a activității sunt frecvent ignorate, din cauza lipsei unui cadru de analiză internă bazată pe informații contabile relevante [12] [13] [14] [15].

Datele empirice, colectate prin intermediul sondajului, reflectă nivelul de utilizare a contabilității de gestiune, alături de percepțiile relevante ale managerilor și specialiștilor financiar-contabili cu privire la rolul acestora în procesul de management instituțional.

Structura funcțională a eșantionului de cercetare reflectă o diversitate profesională relevantă pentru obiectivele studiului (Figura 1). Astfel, 40% dintre respondenți dețin funcția de contabil, ceea ce asigură o perspectivă practică asupra aplicării cotidiene a contabilității. Un procent semnificativ, de 25,3%, este reprezentat de personalul din cadrul secțiilor de planificare, economie sau finanțe, contribuind cu o abordare strategică asupra analizei și gestiunii resurselor. 14,7% dintre respondenți dețin funcții manageriale de rang înalt (rector, prorector sau echivalent), iar 8% sunt contabili-șefi – categorii profesionale direct implicate în procesul decizional și în supravegherea sistemelor contabile. Restul de 12% ocupă alte funcții relevante în cadrul instituțiilor analizate. Această distribuție echilibrată a funcțiilor susține validitatea datelor colectate și permite o analiză multidimensională a stadiului actual de implementare a contabilității de gestiune în instituțiile publice din Republica Moldova.

ties for cost reduction and operational efficiency are often overlooked due to the lack of an internal analytical framework grounded in relevant accounting information [12][13][14][15].

The empirical data collected through the survey reflect the extent to which management accounting is utilized, alongside the perceptions of institutional managers and financial-accounting specialists regarding its role in the institutional management process.

The functional structure of the research sample reflects a professionally diverse composition, relevant to the objectives of the study (Figure 1). Specifically, 40% of respondents hold positions as accountants, providing a practical perspective on the day-to-day application of management accounting. A significant proportion 25,3% is represented by staff from planning, economic, or financial departments, contributing a strategic viewpoint on resource analysis and management. Additionally, 14,7% of respondents occupy senior managerial roles (e.g., rector, vice-rector, or equivalent), while 8% are chief accountants – professional categories directly involved in decision-making processes and oversight of accounting systems. The remaining 12% hold other relevant positions within the analysed institutions. This balanced distribution of professional roles reinforces the validity of the collected data and enables a multidimensional analysis of the current state of management accounting implementation in public higher education institutions in the Republic of Moldova.

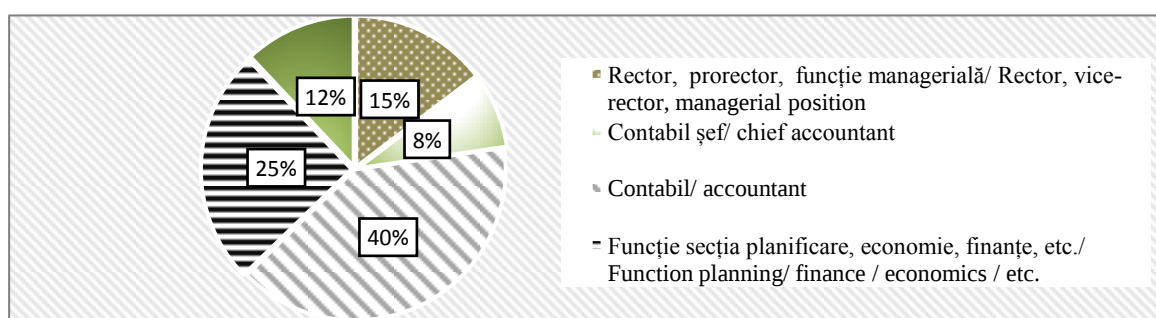


Figura 1. Structura funcțională a respondenților/

Figure 1. Functional structure of the respondents

Sursa: elaborată de autor în baza rezultatelor chestionarului/

Source: developed by the author based on questionnaire results

Un prim aspect analizat a vizat identificarea software-ului contabil aplicat de către instituțiile publice de învățământ superior din Republica Moldova. Majoritatea respondenților

A first aspect analysed concerned the identification of the accounting software used by public higher education institutions in the Republic of Moldova. The majority of respon-

au menționat că utilizează softul contabil „1C”, ceea ce sugerează un anumit grad de standardizare a instrumentelor contabile la nivelul sectorului. Totodată, unii respondenți au semnalat nemulțumiri, în legătură cu limitările funcționale ale acestui software sau lipsa unor module relevante pentru managementul performanței financiare.

Răspunsurile la întrebarea privind utilizarea unui sistem dedicat contabilității de gestiune în instituțiile publice de învățământ superior (figura 2) arată un nivel redus de implementare. Peste jumătate dintre respondenți (53,3%) au declarat că nu se utilizează un astfel de sistem, iar 12% nu cunosc situația din instituția lor, ceea ce sugerează lipsa vizibilității și a comunicării interne privind această funcție esențială. Doar 17,3% au menționat existența unui sistem neautomatizat, în timp ce 12% au raportat un sistem parțial automatizat. Numai 5,3% dintre respondenți au indicat existența unui sistem complet automatizat. Această fragmentare sugerează că software-urile contabile utilizate nu sunt configurate sau utilizate pentru a susține componentele specifice contabilității de gestiune.

Respondents indicated that they use the “1C” accounting software, suggesting a certain degree of standardization in the accounting tools employed across the sector. However, several respondents expressed dissatisfaction with the software, highlighting its functional limitations and the absence of specific modules necessary for effective financial performance management.

Responses to the question regarding the use of a dedicated management accounting system in public higher education institutions (figure 2) reveal a low level of implementation. Over half of the respondents (53,3%) stated that no such system is in use, while 12% reported being unaware of the status in their institution, indicating limited internal visibility and weak internal communication concerning this essential function. Only 17,3% of respondents reported the existence of a non-automated system, while 12% mentioned a partially automated system. Merely 5,3% indicated the presence of a fully automated management accounting system. This fragmented distribution suggests that existing accounting systems are neither configured nor utilized to support the specific functions of management accounting.

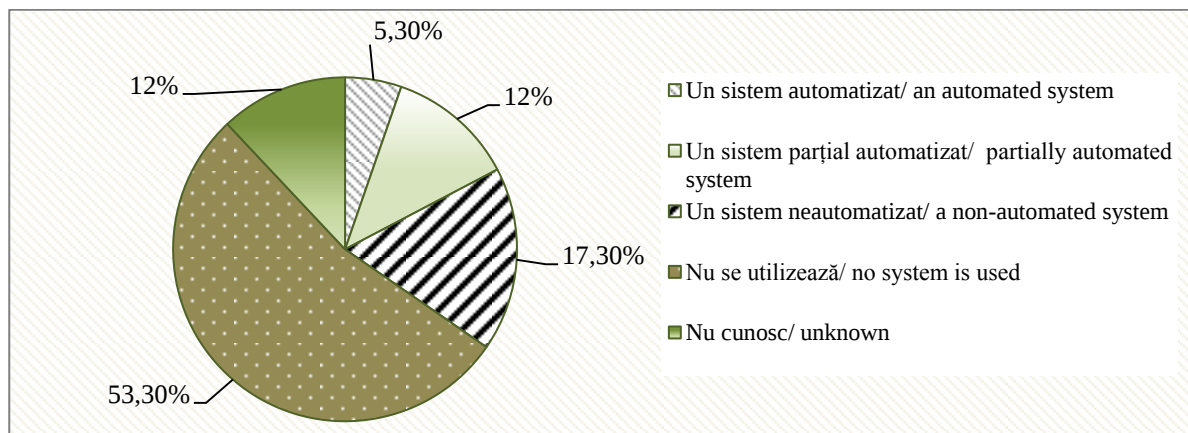


Figura 2. Stadiul implementării și automatizării sistemelor de contabilitate de gestiune în universitățile publice din Republica Moldova/ Figure 2. The implementation and automation stage of management accounting systems in public universities

*Sursa: elaborată de autor în baza rezultatelor chestionarului/
Source: developed by the author based on questionnaire results*

Această ipoteză este susținută și de rezultatele din Figura 3, conform cărora 59,5% dintre respondenți afirmă că instituția lor folosește softuri sau platforme diferite, neconectate cu software-ul contabil, pentru activități de bugetare, monitorizarea abaterilor și/sau analiza costurilor. Doar 2,7% dintre respondenți au

This hypothesis is further supported by the results presented in Figure 3, which show that 59,5% of respondents state that their institution uses separate, unconnected software or platforms, independent from the main accounting system, for budgeting, variance monitoring, and/or cost analysis activities. Only 2,7% of

indicat că softul utilizat înglobează toate instrumentele specifice contabilității de gestiune moderne, iar 25,7% au declarat că sunt utilizate soluții parțial integrate.

Această lipsă de integrare sistemică, corelată cu gradul redus de automatizare și utilizare a contabilității de gestiune, relevă o realitate instituțională în care instrumentele contabile existente nu sunt exploatate la potențialul lor strategic. Deși există o infrastructură de bază (softuri contabile), lipsa de interconectare și de funcționalități specifice împiedică aplicarea eficientă a contabilității de gestiune în susținerea procesului decizional. Acest context subliniază necesitatea modernizării sistemelor informatice, prin adaptarea software-ului existent la cerințele managementului universitar și dezvoltarea competențelor profesionale ale personalului în ce privește utilizarea integrată a acestor instrumente.

respondenți indicat că software-ul curent în uz integrează toate instrumentele specifice contabilității de gestiune moderne, în timp ce 25,7% au raportat utilizarea soluțiilor parțial integrate.

Această lipsă de integrare sistemică, combinată cu nivelul scăzut de automatizare și utilizarea limitată a contabilității de gestiune, relevă o realitate instituțională în care instrumentele contabile existente nu sunt utilizate la potențialul lor strategic. Deși există o infrastructură de bază (softuri contabile), lipsa de interconectare și de funcționalități specifice împiedică aplicarea eficientă a contabilității de gestiune în susținerea procesului decizional. Acest context subliniază necesitatea modernizării sistemelor informatice, prin adaptarea software-ului existent la cerințele managementului universitar și dezvoltarea competențelor profesionale ale personalului în ce privește utilizarea integrată a acestor instrumente.

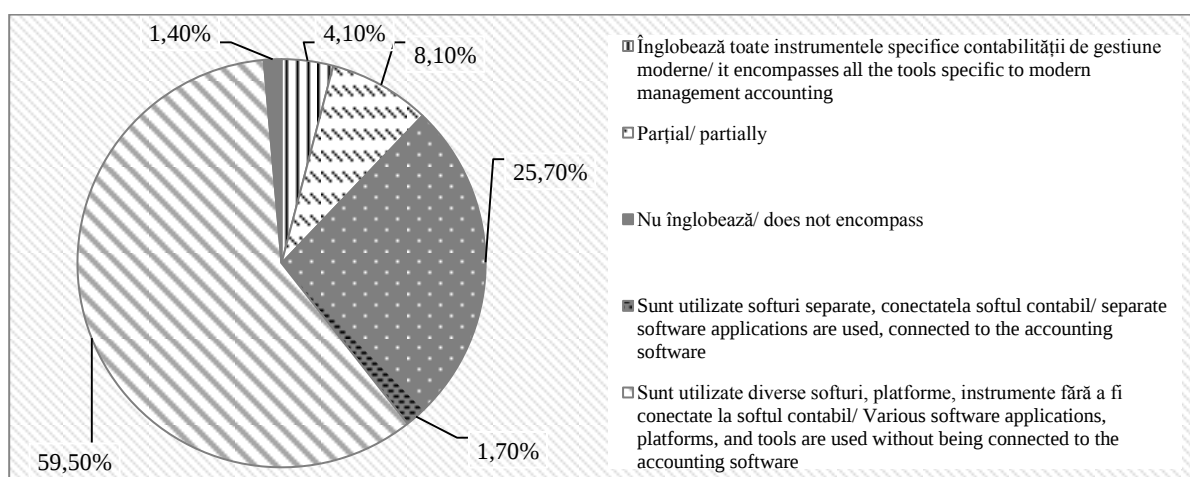


Figura 3. Nivelul de integrare a contabilității de gestiune în softurile contabile ale universităților publice/ Figure 3. The level of integration of management accounting into the accounting software of public universities

Sursa: elaborată de autor în baza rezultatelor chestionarului/

Source: developed by the author based on questionnaire results

Pentru a completa analiza privind aplicarea contabilității de gestiune, a fost examinată utilizarea conturilor din clasa 8 (Planul General de Conturi Contabile) [16], dedicate contabilității de gestiune. După cum se poate observa în Figura 4, doar 13,3% dintre respondenți au afirmat că aceste conturi sunt utilizate în instituția lor, în timp ce 68% declară că nu sunt folosite, dar consideră că ar fi necesare. În plus, 17,3% dintre respondenți le consideră nerele-

To complement the analysis of management accounting practices, the study also examined the use of Class 8 accounts (as defined in the General Chart of Accounts) [16], which are specifically dedicated to management accounting. As illustrated in Figure 4, only 13,3% of respondents reported that these accounts are used within their institution. In contrast, 68% stated that they are not currently used but believe they would be necessary. Furthermore, 17,3% of

vante, iar 1,3% nu cunosc situația existentă. Aceste rezultate indică un interes latent pentru contabilitatea pe costuri, dar și un nivel scăzut de aplicare, cauzat probabil de lipsa cerințelor clare și a unei formări profesionale adecvate în domeniu.

respondents consider these accounts to be irrelevant, while 1,3% are unaware of their status within the institution. These findings suggest a latent interest in cost-based accounting practices, but also point to a low level of actual implementation – likely attributable to the absence of clear regulatory requirements and insufficient professional training in the field.

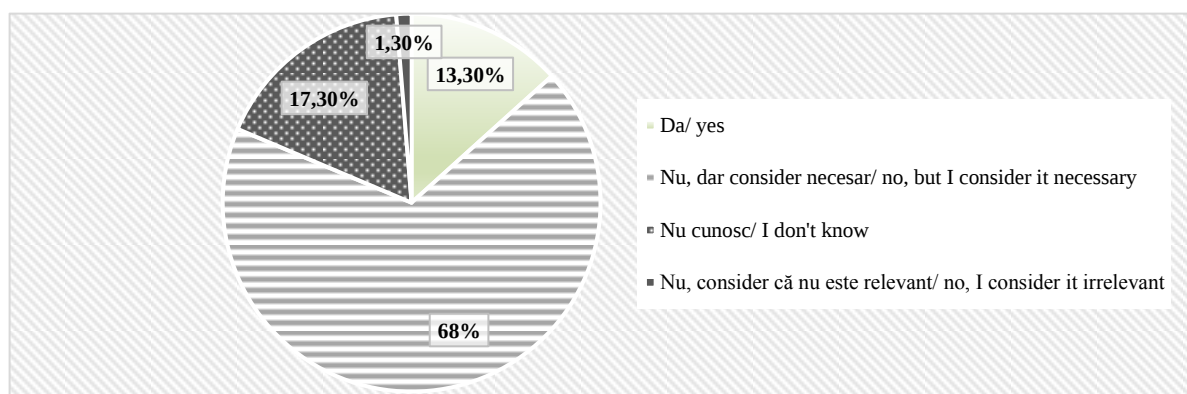


Figura 4. Percepția privind aplicabilitatea conturilor din clasa a 8-a în universitățile publice/

Figure 4. Perception of the applicability of class 8 accounts in public universities

Sursa: elaborată de autor în baza rezultatelor chestionarului/

Source: developed by the author based on questionnaire results

Aceste constatări susțin în mod concludent ipoteza H1, privind aplicarea limitată și neuniformă a contabilității de gestiune în sectorul educațional superior din Republica Moldova.

Referitor la impactul potențial al unui sistem informațional al contabilității de gestiune asupra activității instituțiilor publice de învățământ superior din Republica Moldova, rezultatele (94,7%) arată un consens puternic privind importanța unui sistem informațional de calcul al costurilor. Doar 5,3% au oferit scoruri sub 5, iar niciun respondent nu a evaluat negativ. Această percepție pozitivă evidențiază potențialul recunoscut al contabilității de gestiune, contrastând cu aplicarea redusă în practică și indicând o direcție clară pentru dezvoltare instituțională.

Pentru a evidenția așteptările privind impactul contabilității de gestiune, respondenții au fost invitați să menționeze principalele beneficii pe care le asociază implementării sau îmbunătățirii acestui sistem în instituțiile de învățământ superior pe care le reprezintă. Răspunsurile, prezentate în figura 5, evidențiază o percepție pozitivă asupra contabilității de gestiune și așteptări clare privind impactul acesteia în universitățile publice. Astfel, cele mai frecvent menționate beneficii sunt: eficientizarea

These findings provide strong support for Hypothesis H1, which posits that management accounting is applied in a limited and uneven manner within the higher education sector in the Republic of Moldova.

With regard to the potential impact of a management accounting information system on the functioning of public higher education institutions, the results reveal a broad consensus on its importance. Specifically, 94,7% of respondents expressed strong agreement with the relevance of a cost calculation information system. Only 5,3% assigned scores below 5 on a 10-point scale, and no respondents provided negative evaluations. This overwhelmingly positive perception highlights the recognized potential of management accounting, in stark contrast with its limited implementation in practice, and underscores a clear direction for institutional development and reform.

To highlight expectations regarding the impact of management accounting, respondents were invited to indicate the main benefits they associate with the implementation or improvement of such a system within the higher education institutions they represent. The responses, illustrated in figure 5, reveal a broadly positive

procesului decizional (84%), consolidarea transparenței financiare (68%) și creșterea responsabilității manageriale (54,7%), care subliniază rolul strategic al acestei funcții contabile în sprijinirea conducerii instituționale. Alte beneficii importante includ: susținerea unei culturi organizaționale bazate pe performanță (38,7%), creșterea eficienței costurilor (32%) și a sustenabilității financiare (30,7%), evidențiind, totodată, percepția contabilității de gestiune drept un instrument cu impact la nivel instituțional. În proporții mai mici, respondenții au menționat și atragerea de finanțări suplimentare (28%), creșterea încrederii în instituție (28%) și adaptabilitatea la inovație (24%) – aspecte relevante pentru modernizarea și competitivitatea universitară. În ansamblu, răspunsurile reflectă nu doar o recunoaștere a importanței contabilității de gestiune, ci și o viziune clară asupra beneficiilor multiple pe care implementarea sau optimizarea acestui sistem le-ar putea aduce într-un context instituțional tot mai orientat spre eficiență și responsabilitate.

perception of management accounting and clear expectations concerning its institutional impact in public universities. The most frequently cited benefits include: improved decision-making efficiency (84%), enhanced financial transparency (68%), and increased managerial accountability (54,7%) – all of which underscore the strategic role of this accounting function in supporting institutional leadership. Other notable benefits mentioned were: fostering a performance-oriented organizational culture (38,7%), improving cost-efficiency (32%), and strengthening financial sustainability (30,7%). These responses further emphasize the perception of management accounting as a tool with broad institutional impact. To a lesser extent, respondents also identified additional advantages such as the potential to attract supplementary funding (28%), build institutional trust (28%), and enhance adaptability to innovation (24 %) – all of which are highly relevant to the modernization and competitiveness of the university sector. Overall, the responses reflect not only a recognition of the importance of management accounting but also a clear vision of the multiple benefits that implementing or optimizing such a system could bring within an institutional context increasingly driven by efficiency and accountability imperatives.

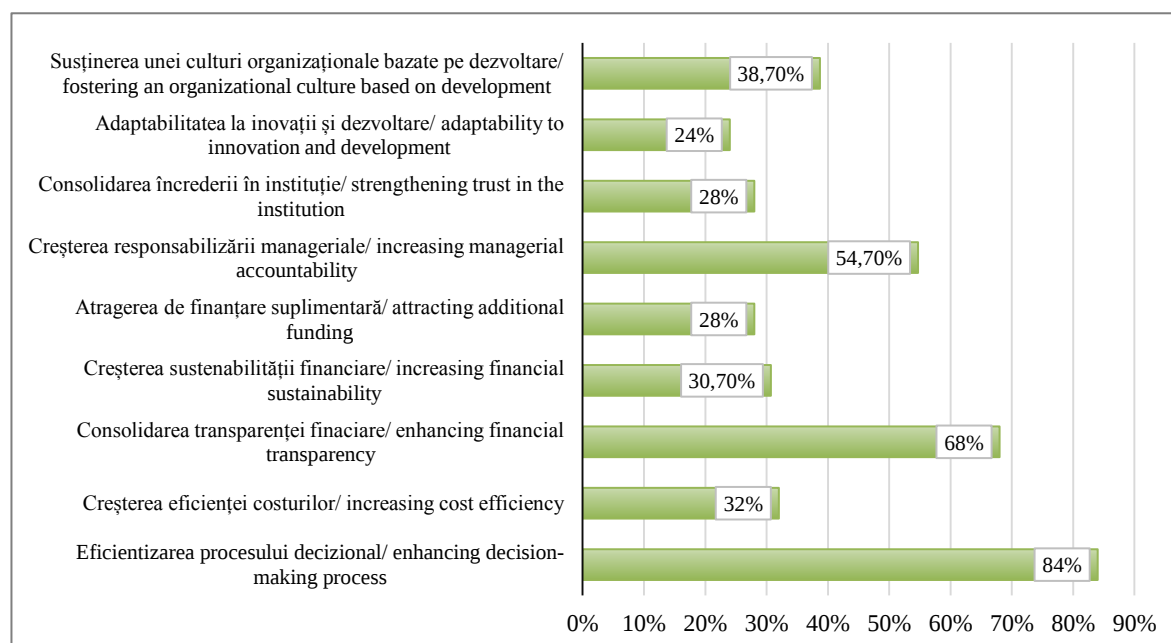


Figura 5. Percepții asupra impactului contabilității de gestiune în universitățile publice/

Figure 5. Perceptions of the impact of management accounting in public universities

Sursa: elaborată de autor în baza rezultatelor chestionarului/

Source: developed by the author based on questionnaire results

Percepția respondenților din instituțiile de învățământ superior față de contabilitatea de gestiune este predominant pozitivă, aceștia având așteptări clare privind beneficiile implementării sau îmbunătățirii sale. Răspunsurile reflectă o recunoaștere profundă a importanței contabilității de gestiune ca instrument esențial pentru eficiență și responsabilitate în mediul universitar. **Prin urmare, ipoteza H2** referitor la faptul că personalul financiar-contabil și managerial din universitățile publice din Republica Moldova percepe contabilitatea de gestiune ca un instrument esențial, contribuind semnificativ la procesul decizional, **este confirmată.**

Concluzii

Rezultatele cercetării confirmă existența unei discrepante majore între recunoașterea teoretică a utilității contabilității de gestiune și nivelul redus al aplicării sale practice în universitățile publice din Republica Moldova. Lipsa unui sistem informatic adaptat activității acestor instituții, care să permită evidența, analiza și calculul detaliat al costurilor, a fost identificată ca o barieră frecventă și importantă, evidențiind limitările funcționale ale sistemelor contabile actuale, care nu corespund cerințelor unei gestiuni moderne și eficiente.

Studiul subliniază necesitatea unei intervenții sistemice pentru a transforma contabilitatea de gestiune într-un pilon central al guvernantei universitare. În acest sens, instituțiile publice de învățământ superior sunt chemate să adopte direcții de acțiune concrete pentru valorificarea potențialului contabilității de gestiune și integrarea acestuia în toate nivelurile procesului decizional, contribuind, astfel, la asigurarea unei gestionări transparente, eficiente și eficiente a resurselor universitare.

Pentru a transforma contabilitatea de gestiune dintr-o funcție administrativă marginalizată într-un pilon strategic al managementului universitar se impune o abordare integrată și complexă. Aceasta include:

- elaborarea unui cadru normativ clar pentru determinarea costurilor programelor educaționale și analiza financiară;
- identificarea resurselor financiare și modernizarea infrastructurii informatice contabile prin implementarea unor soluții software avansate pentru funcții manageriale integrate;

The perception of respondents from higher education institutions toward management accounting is predominantly positive, with clearly articulated expectations regarding the benefits of its implementation or enhancement. The responses reveal a strong recognition of the importance of management accounting as an essential tool for promoting efficiency and accountability within the university environment. **Accordingly, Hypothesis H2** – stating that financial-accounting and managerial staff in public universities in the Republic of Moldova perceive management accounting as a vital instrument that significantly contributes to the decision-making process – is **confirmed.**

Conclusions

The research findings confirm the existence of a significant gap between the theoretical recognition of the utility of management accounting and its limited practical application within public universities in the Republic of Moldova. The absence of an information system tailored to the specific activities of these institutions – capable of recording, analysing, and accurately calculating costs – was identified as a frequent and substantial barrier. This highlights the functional limitations of the current accounting systems, which are not aligned with the requirements of modern and efficient institutional management.

The study underscores the need for a systemic intervention to position management accounting as a central pillar of university governance. In this regard, public higher education institutions are called upon to adopt concrete action strategies aimed at harnessing the potential of management accounting and integrating it across all levels of the decision-making process. Such efforts would contribute to ensuring a transparent, effective, and efficient management of university resources, aligned with the principles of modern institutional governance.

Transforming management accounting from a marginalized administrative function into a strategic pillar of university management requires an integrated and comprehensive approach. This includes:

- the development of a clear regulatory framework for determining the costs of educational programs and conducting financial analysis;
- the identification of financial resources and the modernization of accounting IT

- asigurarea accesului la informații contabile semnificative prin politici de transparență;
- promovarea unei culturi organizaționale centrate pe performanță și analiza costurilor;
- dezvoltarea programelor de formare profesională axate pe contabilitatea de gestiune.

Implementarea coerentă a acestor măsuri va alinia contabilitatea de gestiune la exigențele actuale de responsabilitate financiară, transparență și eficiență în sectorul educațional public, consolidând, astfel, rolul său în eficientizarea managementului resurselor în învățământul superior public din Republica Moldova.

infrastructure through the implementation of advanced software solutions for integrated managerial functions;

- ensuring access to meaningful accounting information through transparency-oriented policies;
- promoting an organizational culture focused on performance and cost analysis;
- developing professional training programs with a strong emphasis on management accounting.

The coherent implementation of these measures will align management accounting with current demands for financial accountability, transparency, and efficiency in the public education sector. In doing so, it will strengthen its role in enhancing the effectiveness of resource management within public higher education institutions in the Republic of Moldova.

Bibliografie/ Bibliography:

1. PELZ, M. Can Management Accounting Be Helpful for Young and Small Companies? Systematic Review of a Paradox. *International Journal of Management Reviews*. Online. 2019, vol. 21, nr. 2, pp. 256-274. Disponibil: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12197> [accesat 2025-04-30].
2. VALE, J.; J. AMARAL; L. ABRANTES; C. LEAL and R. SILVA. Management Accounting and Control in Higher Education Institutions. *Administrative Sciences*. Online. 2022, vol. 12, nr. 1, pp. 14. Disponibil: <https://doi.org/10.3390/admsci12010014> [accesat 2025-04-30].
3. HABERSAM, M.; M. PIBER and M. SKOOG. Knowledge balance sheets in Austrian universities: The implementation, use, and re-shaping of measurement and management practice. *Critical Perspectives on Accounting*. Online. 2013, vol. 24, nr. 4-5, pp. 319-337. Disponibil: <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.08.001> [accesat 2025-04-30].
4. HUTAIBAT, K. Accounting for strategic management, strategising and power structures in the Jordanian higher education sector. *Journal of Accounting & Organizational Change*. Online. 2019, vol. 15, nr. 3, pp. 430-452. Disponibil: <https://doi.org/10.1108/JAOC-06-2018-0054> [accesat 2025-04-30].
5. BOITIER, M. and A. RIVIÈRE. Freedom and responsibility for French universities: from global steering to local management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Online. 2013, vol. 26, nr. 4, pp. 616-649. Disponibil: <https://doi.org/10.1108/09513571311327480> [accesat 2025-04-30].
6. YAKHOU, M. and K. ULSHAFF. Adapting the balanced scorecard and activity-based costing to higher education institutions. *International Journal of Management in Education*. Online. 2012, vol. 6, nr. 3, pp. 258-272. Disponibil: <https://doi.org/10.1504/IJME.2012.047270> [accesat 2025-04-30].
7. AGASISTI, T.; M. ARNABOLDI and G. AZZONE. Strategic Management Accounting in Universities: The Italian Experience. *Higher Education: The International Journal of Higher Education and Educational Planning*. Online. 2008, vol. 55, nr. 1, pp. 1-15. Disponibil: <https://doi.org/10.1007/s10734-006-9032-6> [accesat 2025-04-30].
8. JOVANOVIĆ, T. and M. DRAGIĆ. 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*. Online. 2018, vol. 4, nr. 4, pp. 451-472. Disponibil: <https://doi.org/10.1504/IJSPM.2018.095238> [accesat 2025-04-30].
9. HUTAIBAT, K. and Z. ALHATABAT. Management accounting practices' adoption in UK universities. *Journal of Further and Higher Education*. Online. 2020, vol. 44, nr. 8, pp. 1024-1038. Disponibil: <https://doi.org/10.1080/0309877X.2019.1643457> [accesat 2025-04-30].
 10. BĂDICU, G. and S. MIHAILĂ. Provocările contabile ale dezvoltării durabile a instituțiilor de învățământ superior din Republica Moldova. *Economica*. Online. 2016, vol. 1(95), pp. 80-91. Disponibil: https://ase.md/files/publicatii/economica/ec_2016_1.pdf [accesat 2025-04-30].
 11. FILALI, Y.; E. BENABDELKRIM and M. S. HASSAINATE. The Contribution of Management Control to the Improvement of University Performance. *Journal of North African Research in Business*. Online. 2018, pp. 1-11. Disponibil: <https://doi.org/10.5171/2018.842469> [accesat 2025-04-30].
 12. MODELL, S. Institutional and negotiated order perspectives on cost allocations: The case of the Swedish university sector. *European Accounting Review*. Online. 2006, vol. 15, nr. 2, pp. 219-251. Disponibil: <https://doi.org/10.1080/09638180500252144> [accesat 2025-04-30].
 13. KORDAMENTHA. Higher Education: A pathway for successful cost reduction. KordaMentha Insights. Online. 2020. Disponibil: <https://kordamentha.com/insights/higher-education-successful-cost-reduction> [accesat 2025-04-30].
 14. KURNIAWAN, A. Cost Management in Higher Education. In: *Proceedings of the 1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018)*. Online. 2019. Disponibil: <https://doi.org/10.2991/icebef-18.2019.4> [accesat 2025-04-30].
 15. DENG, Z. Cost Control and Analysis in University Financial Management. *Journal of Modern Business and Economics*. Online. 2024, vol. 1, nr. 1. Disponibil: <https://doi.org/10.70767/jmbe.v1i1.129> [accesat 2025-04-30].
 16. MINISTERUL FINANTELOR AL REPUBLICII MOLDOVA. *Cu privire la aprobarea Planului general de conturi contabile*: Ordin nr. 119 din 06-08-2013. LEGIS. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=81622&lang=ro [accesat 2025-04-30].
 17. SCHALTEGGER, S. and D. ZVEZDOV. Gatekeepers of Sustainability Information: Exploring the Roles of Accountants. *Journal of Accounting and Organizational Change*. Online. 2015, vol. 11, nr. 3, pp. 333-361. Disponibil: <https://doi.org/10.1108/JAOC-10-2013-0083> [accesat 2025-04-30].