

CZU: [657.31:005.584.1]:339.176

UDC: [657.31:005.584.1]:339.176

## CONTROLUL DE GESTIUNE – INSTRUMENT AL PERFORMANȚEI ENTITĂȚILOR DE COMERT

Drd. Andrei JIZDAN, ASEM

ORCID: 0000-0002-0557-1502

jizdanandrei@yahoo.com

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2023.125.119>

În cadrul oricărei entități, pentru garantarea unei gestiuni eficiente este rezonabilă aplicarea unui sistem de gestiune și control, care ar cuprinde toate domeniile sale de activitate. Așadar, controlul de gestiune, aplicat la nivelul entităților, nu este doar un proces important de cunoaștere și informare, dar și un suport în demersul luării deciziilor rapide și eficiente. În prezenta lucrare s-a analizat noțiunea controlului de gestiune în condiții de performanță, clasificarea și poziția acestuia în ierarhia managerială a entității, precum și cercetarea sistemelor moderne de evaluare a performanței entităților. Drept suport metodologic în realizarea cercetării a servit literatura de specialitate, la nivel național și internațional, analiza bibliometrică, care a permis interpretarea evoluției și impactului cercetărilor științifice în perimetrul temei de cercetare alese.

**Cuvinte-cheie:** control de gestiune, contabilitate de gestiune, performanță, management, decizie.

**JEL:** M40, M41.

### Introducere

În acest demers, pentru atingerea scopurilor și obiectivelor, entitățile tind spre perfecționarea sistemului managerial prin implementarea unor instrumente de gestiune, care vor asigura soluționarea problemelor de gestiune operative [1, p. 18].

Ulterior, controlul a devenit o activitate de gestiune, cu rol funcțional, prin care sunt motivate deciziile operaționale și producerea de informații. În ultima perioadă, controlul constituie o componentă a unui proces complex de gestiune, în care decidenții au acces direct la informații în timp real, cu scopul clar definit de a crea valoare [2, p. 127].

Scopul cercetării constă în analiza definiției și evoluției conceptului de control de gestiune prin prisma literaturii de specialitate, examinarea elementelor și tipurilor de control de gestiune.

Actualitatea temei rezidă din numeroasele cercetări realizate pe marginea temei analizate, aria de cunoaștere a subiectului fiind destul de largă, ceea ce permite dezbaterea amplă a acestuia. Deși există multe studii cu privire la controlul de ges-

## MANAGEMENT CONTROL – A PERFORMANCE TOOL FOR TRADING ENTITIES

PhD candidate Andrei JIZDAN, ASEM

ORCID: 0000-0002-0557-1502

jizdanandrei@yahoo.com

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2023.125.119>

In order to ensure efficient management within any entity, it is reasonable to introduce a management and control system covering all its areas of activity. Therefore, management control applied at entity level is not just an important process of knowledge and information, but also, a support in the approach of quick and efficient decision-making. In this study, the concept of management control under performance conditions, its classification and position in the entity's managerial hierarchy, as well as the research of modern systems of entity performance evaluation were examined. As a methodological support in carrying out the present research, the national and international literature was used, as well as the bibliometric analysis allowing the interpretation of the evolution and impact of scientific research regarding the chosen research topic.

**Keywords:** management control, management accounting, performance, management, decision.

**JEL:** M40, M41.

### Introduction

In this endeavour, entities tend to improve the management system by implementing management tools that will ensure the resolution of operational management problems [1, p. 18].

Subsequently, the control has become a management activity, with a functional role, through which operational decisions and the production of information are justified. In recent times, the control is a component of a complex management process, in which decision-makers have direct access to real-time information, with the clearly defined aim of creating value [2, p. 127].

The purpose of the research consists in the analysis of the definition and evolution of the concept of management control through the prism of specialized literature, the examination of the elements and types of management control.

The topicality of the theme resides in the numerous researches carried out on the analysed theme, the area of knowledge of the subject being quite wide, which allows for its extensive debate. Although there

tiune, totuși acestea nu se referă nemijlocit la entitățile de comerț, fapt ce subliniază actualitatea și importanța temei cercetate, întrucât aceasta este focusată anume pe entitățile din domeniul comerțului.

Pentru aceasta, fiecare entitate de comerț trebuie să-și organizeze un sistem propriu, convergent de control, în care să prevaleze obiectivele economico-financiare și prin care să se organizeze toate fluxurile informaționale necesare asigurării unui management bun și eficient, la nivelul entității și al fiecărei subdiviziuni structurale a acesteia [3, p. 7].

În același timp, controlul de gestiune nu trebuie confundat cu funcția de control din cadrul entității, întrucât cea din urmă îndeplinește doar o parte din sarcinile controlului de gestiune, și anume, depistarea anumitor erori sau abateri care au avut loc în trecut, pe când controlul de gestiune este îndreptat spre asigurarea realizării obiectivelor în viitor, pe o perioadă îndelungată [4].

#### **Metode aplicate**

Abordarea metodologică a cercetării asigură validitatea și fiabilitatea rezultatelor obținute și se bazează pe abordarea calitativă și cantitativă a tematicii subiectului. De asemenea, au fost utilizate metode de cercetare caracteristice științelor sociale, printre care: *metoda analitică* (studiul literaturii de specialitate din domeniul contabilității și controlului de gestiune), *metoda comparației* (cercetarea aspectelor relevante privind prioritățile informaționale ale controlului de gestiune în antiteză cu contabilitatea de gestiune), *metoda sistemică* (argumentarea și interpretarea informației expuse), *metoda sintezei* (sintetizarea aspectelor generale privind controlul de gestiune și procesul decizional).

#### **Rezultate și discuții**

Aplicarea în practică a analizei bibliometrice, considerată a fi o metodă esențială de evaluare și analiză a producției științifice în domeniul analizat, a permis înțelegerea evoluției și impactului cercetărilor științifice în perimetrul subiectului studiat, precum și orientarea cercetărilor viitoare. În acest demers s-a utilizat platforma Web of Science, prin prisma următoarelor criterii de cercetare: identificarea sintagmei „management control” în subiectul publicației, rezultatele obținute fiind interpretate cu ajutorul instrumentului de analiză bibliometrică Biblioshiny.

Drept urmare, s-au identificat 5.488 rezultate în perioada 1975-2023, publicate în 2.797 surse, având la bază 169.738 referințe bibliografice. Privind în ansamblu, cele 5.488 lucrări științifice au fost scrise de 13.578 autori, cu o medie de 2.47 autori/lucrare științifică, de unde rezultă că la fiecare lucrare științifică au contribuit cel puțin doi autori.

În aceeași ordine de idei, se poate constata că, în perioada analizată, rata anuală de creștere a

are numerous studies related to management control, however, they do not directly refer to commercial entities, a fact that underlines the topicality and importance of the researched theme, since the research is specifically focused on commercial entities.

For this purpose, each trading entity must organize its own, convergent control system, in which economic and financial objectives have priority as well as all the information flows necessary to ensure good and efficient management at the level of the entity and of each of its structural subdivisions [3, p. 7].

Likewise, the management control should not be confused with the control position within the entity, since the later performs only part of the tasks of management control, like the detection of certain errors or deviations that have occurred in the past, while the management control is aimed at ensuring the achievement of objectives in the future, over a long period of time [4].

#### **Research methods**

The methodological approach of the research ensures the effectiveness and reliability of the results obtained and is based on a qualitative and quantitative approach to the topic, as well as on the use of research methods characteristic for social sciences, including: *analytical method* (study of literature in the field of accounting and management control), *comparison method* (research of relevant aspects of the information priorities of management control in antithesis with management accounting), *systemic method* (argumentation and interpretation of the exposed information), *synthesis method* (synthesis of general aspects of management control and decision-making).

#### **Results and discussions**

The practical application of the bibliometric analysis, considered to be an essential method of evaluation and analysis of the scientific production in the analyzed field, allowed to understand the evolution and impact of the scientific research within the perimeter of the studied subject, as well as the orientation of future research. The Web of Science platform was used in this approach through the following research criteria: the identification of the phrase “management control” in the subject of the publication, the results obtained being interpreted by using the Biblioshiny bibliometric analysis tool.

As a result, 5,488 results were identified over the period between 1975 and 2023, published in 2,797 sources, based on 169,738 bibliographic references. Looking overall, these 5,488 scientific works were written by 13,578 authors, with an average of 2.47 authors/scientific work, which means that at least two authors contributed to each scientific work.

publicațiilor este de 7.71%, ceea ce indică o creștere considerabilă a cercetărilor în această direcție. Așadar, cele mai multe lucrări științifice se atestă în anul 2022 – 429, de asemenea, în anii 2021 și 2019 s-a înregistrat un număr semnificativ de publicații, respectiv 415 și 406. Reieșind din variația numărului publicațiilor, este oportună identificarea coordonatelor lor geografice.

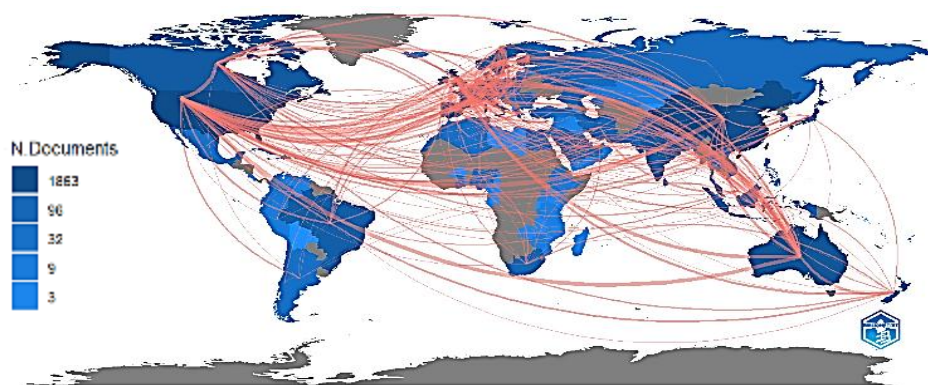
Astfel, în figura 1 sunt ilustrate cele mai productive țări, în materie de rata publicării lucrărilor științifice privind controlul de gestiune. Statele cu cele mai multe publicații înregistrate în perioada 1975-2023 sunt: Statele Unite ale Americii, China și Regatul Unit, cu un număr total de publicații de 1.863, 1.339 și 879. Deopotrivă, un număr considerabil de lucrări se întâlnește în Australia (629), Italia (428), Franța (419), Germania (400), Spania (367), Canada (349), Brazilia (337) și altele. În aceeași ordine de idei, devine oportună analiza țărilor cu cele mai citate lucrări științifice, în vârful clasamentului fiind: Statele Unite ale Americii, Regatul Unit și Australia, cu 31.267, 18.558 și 11.512 de citări. De asemenea, prezintă interes lucrările științifice ale autorilor din China (6.737), Canada (6.029), Olanda (4.304), Italia (3.816) și alte țări.

Tot în figura 1 sunt evidențiate colaborările științifice dintre țări privind tematica controlului de gestiune. Astfel, de-a lungul perioadei analizate, 1975-2023, s-au observat următoarele colaborări: Statele Unite ale Americii – China (69), Statele Unite ale Americii – Australia (47), Regatul Unit – Italia (40), Statele Unite ale Americii – Regatul Unit (39) și altele. După cum se poate vedea, la nivel internațional este încurajată colaborarea științifică și cercetarea în comun a subiectelor de tendință, cea mai mare deschidere observându-se în rândurile autorilor americani.

On the same lines, it can be noted that the annual growth rate of publications during the period under review is 7.71%, which indicates a considerable increase in research in this field. Thus, the most scientific works are attested in 2022 – 429, also, in 2021 and 2019 there was a significant number of publications, specifically, 415 and 406. Based on the variation in the number of publications, it is appropriate to identify their geographical coordinates.

Thus, figure 1 illustrates the most productive countries in terms of publication rate of scientific works concerning the management control. The countries with the most publications between 1975 and 2023 were the United States, China and the United Kingdom with a total number of publications of 1,863, 1,339 and 879. Similarly, a considerable number of publications were published in Australia (629), Italy (428), France (419), Germany (400), Spain (367), Canada (349), Brazil (337) and others. In the same vein, it becomes appropriate to analyse the countries with the most quoted scientific works, where the United States of America, the United Kingdom and Australia can be spotted at the top of the ranking, with 31,267, 18,558 and 11,512 quotations. It is also interesting to note the scientific works of authors from China (6,737), Canada (6,029), the Netherlands (4,304), Italy (3,816) and other countries.

Figure 1 also highlights the academic collaborations between countries on management control issues. Thus, over the period from 1975 to 2023, the following collaborations were observed: USA – China (69), USA – Australia (47), UK – Italy (40), USA – UK (39) and others. As can be observed, international scientific collaboration and joint research on trend topics is encouraged, especially among American authors.



**Figura 1. Productivitatea și colaborarea științifică internațională în perioada 1975-2023/  
Figure 1. International scientific activity and collaboration between 1975 and 2023**

*Sursa: elaborată de autor în baza datelor obținute cu ajutorul platformei Web of Science, procesate prin intermediul instrumentului de vizualizare Biblioshiny/*

*Source: elaborated by the author based on data obtained using the Web of Science platform, processed through the Biblioshiny visualisation tool*

Din punct de vedere al conținutului lucrărilor științifice publicate pe marginea controlului de gestiune, se poate conchide că direcțiile de cercetare ale autorilor, prin prisma terminologiei utilizate, se îndreaptă spre cuvinte-cheie, precum: management control, control, management control-systems, performance, performance measurement, strategy, impact, management accounting, management, control-systems, model, organizations, information, systems, innovation.

În scopul identificării lucrărilor științifice care abordează controlul de gestiune în cadrul entităților de comerț, s-a selectat un nou criteriu de cercetare, respectiv identificarea sintagmelor „management control” și „trade” în subiectul publicației în perioada 1975-2023. O primă astfel de lucrare științifică a fost publicată în anul 1991.

Așadar, s-au obținut 113 rezultate publicate de 328 autori în 92 surse, care au la bază 6.504 de referințe bibliografice, la fiecare lucrare științifică contribuind cel puțin 2 autori. Rata anuală de creștere a lucrărilor științifice este de 4,32%, ceea ce indică asupra unei creșteri moderate în această direcție de cercetare. Cele mai multe publicații se atestă în anul 2022 – 13, deopotrivă, în anii 2015, 2020, 2021 – 9, iar cele mai productive țări în materie de cercetare fiind Statele Unite ale Americii, Regatul Unit, China, Australia și Germania.

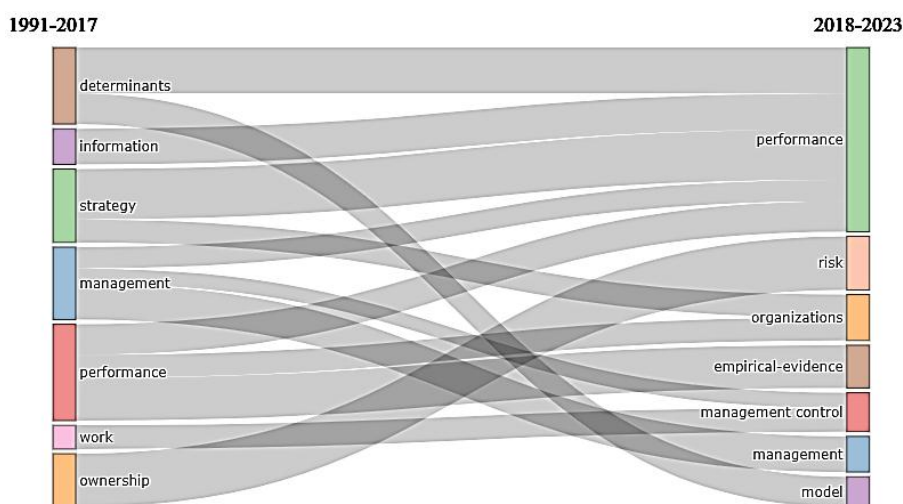
De asemenea, în figura 2 este prezentată evoluția tematică a cercetărilor științifice pe marginea controlului de gestiune la nivelul entităților de comerț în perioada 1991-2023:

With regard to the substance of the published scientific works on management control, it can be concluded that the research directions of the authors in terms of used terminology are directed towards keywords such as management control, control, management control-systems, performance, performance measurement, strategy, impact, management accounting, management, control-systems, model, organizations, information, systems, innovation.

In order to identify the scientific works focusing on management control in the area of trade entities, a new research criterion was selected, i.e. the identification of the terms “management control” and “trade” in the subject matter of the publications during the period 1975-2023, the first published scientific work appearing in 1991.

As a result, there were 113 results published by 328 authors in 92 sources, based on 6,504 bibliographic references, with at least 2 authors contributing to each scientific work. The annual growth rate of scientific works is 4.32%, indicating a moderate growth in this research direction. The most publications can be observed in 2022 – 13, in 2015, 2020, 2021 – 9, and the most productive countries in terms of research are the USA, UK, China, Australia and Germany.

Figure 2 also shows the topical development of scientific research on management control at the level of business entities from 1991 to 2023:



**Figura 2. Evoluția tematică a cercetărilor științifice în perioada 1991-2023/**

**Figure 2. Thematic evolution of scientific research during the period 1991-2023**

*Sursa: elaborată de autor în baza datelor obținute cu ajutorul platformei Web of Science, procesate prin intermediul instrumentului de vizualizare Biblioshiny/*

*Source: elaborated by the author based on data obtained using the Web of Science platform, processed through the Biblioshiny visualisation tool*

Așadar, se poate observa delimitarea cercetărilor științifice în funcție de două perioade de evoluție, și anume anii 1991-2017, și anii 2018-2023. Prin această delimitare se evidențiază cuvintele-cheie utilizate de către autori și direcția de cercetare a acestora. Respectiv, cercetările din anii 1991-2017 se îndreaptă spre cuvintele-cheie: „determinants”, „information”, „strategy”, „management”, „performance”, iar în anii 2018-2023 aceleași cuvinte se regăsesc sub forma termenului: „performance”. La fel, cuvintele-cheie „determinants” se schimbă în „model”, „management” în „management control” și altele.

Din punct de vedere etimologic, noțiunea de control provine de la expresia latină „contra rolus”, care înseamnă verificarea actului original după duplicatul care se încredințează, în acest scop, unei alte persoane [5, p. 343].

În literatura de specialitate, noțiunea de control cunoaște numeroase interpretări, cu precădere, controlul ca proces, funcție a conducerii, ansamblu de tehnici, dispoziții, acțiuni etc. În acest context, autorul român Ionașcu I. definește controlul drept „... un proces care, înainte de o acțiune, orientează, în cursul desfășurării acțiunii ajustează și, o dată acțiunea realizată, evaluează rezultatele sale pentru a trage învățăminte utile” [6, p.11]. Deopotrivă, din perspectiva economistului român Mazarachi C. „... controlul se manifestă ca funcție a conducerii, contribuind la îmbinarea și reglarea intereselor individuale și sociale, într-un ansamblu unitar” [7, p.258].

Într-o viziune sistemică a entității, procesul organizațional poate fi structurat pe trei niveluri: strategic, de gestiune și operațional, deci fiecărui nivel îi corespunde un anumit tip de control, respectiv: controlul strategic, controlul de gestiune și controlul operațional [8, p. 22].

În opinia cercetătorilor autohtoni Bădicu G. și Mihaila S. controlul de gestiune „... se preocupă de coerența deciziilor prin diferitele structuri ale entității, apelând pentru aceasta, la tehnici de planificare pe termen scurt, la un sistem de colectare și prelucrare a informațiilor, și la o procedură de măsurare a performanței. În acest mod, managerii se asigură că resursele sunt obținute și utilizate în mod eficace, în realizarea obiectivelor entității” [9, p. 48].

Conform autorilor români Iacob C. și Ionescu I., controlul de gestiune reprezintă „... un ansamblu de procese, prin care managerii se asigură că resursele sunt obținute și utilizate cu eficiență și relevanță, conform obiectivelor entității, iar acțiunile se desfășoară în sensul strategiei definite” [10, p. 17]. La fel, cercetătorii români Albu N. și Albu C. consideră că controlul de gestiune reprezintă „... procesul prin care managerii se asigură că

It is therefore possible to distinguish scientific research according to two periods of evolution, namely 1991-2017 and 2018-2023. Based on this delimitation, it is possible to highlight the key words used by the authors of the scientific works and the direction of their research. Namely, the studies between 1991 and 2017 are focused on the keywords: “determinants”, “information”, “strategy”, “management”, “performance”, while in 2018-2023 the same terms are included in the “performance” category. Similarly, the keywords determinants shift to model, management to management control and others.

From an etymological point of view, the notion of control originates from the Latin expression “contra rolus”, which means checking the original act after the duplicate which is entrusted, for this purpose, to another person [5, p. 343].

There are many interpretations of the notion of “control” in literature, mainly, control as a process, a function of management, a set of techniques, provisions, actions, etc. In this regard, the Romanian author Ionașcu, I. defines control as “a process that, before an action, guides, during the course of the action adjusts, and, once the action is carried out, evaluates its results in order to draw useful lessons” [6, p.11]. Similarly, from the perspective of the Romanian economist Mazarachi C., “... control manifests itself as a function of management, contributing to the combination and regulation of individual and social interests in a unified whole” [7, p.258].

From a systemic perspective of the entity, the organizational process can be structured into three levels: strategic, management and operational, i.e., each level corresponds to a certain type of control, namely: strategic control, management control and operational control [8, p. 22].

Following the opinion of local scholars Bădicu G. and Mihaila S., management control “... is concerned with the coherence of decisions through the various structures of the entity, using, for this purpose, short-term planning techniques, a system for collecting and processing information and a procedure for measuring performance, in this sense, managers ensure that resources are obtained and used, effectively and efficiently, in achieving the objectives of the entity” [9, p. 48].

According to the Romanian authors Iacob C. and Ionescu I., management control is “a set of processes, through which managers ensure that resources are obtained and used efficiently and appropriately, according to the objectives of the entity, and actions are carried out in accordance with the defined strategy” [10, p. 17]. Similarly, the Romanian researchers Albu N. and Albu C. consider

resursele sunt obținute și utilizate cu eficiență, eficacitate și relevanță pentru realizarea obiectivelor entității” [11, p. 249].

Analogic, autorul francez Gervais M. definește controlul de gestiune drept „... un ansamblu de tehnici ce permit obținerea și utilizarea eficientă și eficace a resurselor pentru dobândirea unui rezultat maxim” [12, p. 21].

Actualmente, controlul de gestiune este tratat ca un sistem de monitorizare a entității, care intervine la toate nivelele de decizie. Drept urmare, realizarea acestuia necesită cunoștințe din diferite domenii, cum ar fi: contabilitate, management financiar, marketing, managementul resurselor umane etc. [13].

Într-o entitate de comerț mică sau mijlocie, controlul de gestiune este foarte puțin formalizat și, adesea, se organizează în cadrul serviciului de contabilitate sau departamentului financiar, în cazul în care există (în numeroase entități, sistemul informațional este mai puțin dezvoltat și nu se organizează o veritabilă contabilitate de gestiune, funcția de gestiune fiind realizată prin adaptarea contabilității financiare și la unele nevoi informaționale ale managerului). În consecință, în asemenea societăți controlul de gestiune este asigurat de către manager (director, administrator) împreună cu contabilul firmei.

Conceptele de eficiență și eficacitate sunt prezente în marea majoritate a definițiilor atribuite controlului. Așadar, eficiența semnifică producerea unei anumite mărimi (cantități) cu intrări minime de resurse și maxim de avantaje (ieșiri), iar eficacitatea ține de modalitatea prin intermediul căreia au fost atinse obiectivele [14, p. 11]. Analiza eficienței și eficacității rezultă un anumit nivel de performanță, adică realizările deosebite ale unei entități. Adesea, performanțele entității sunt considerate elementele performanțelor manageriale, cu referire la performanțele financiare și non-financiare. Așadar, performanțele strategice reprezintă etapa de debut a performanțelor entității, fiind considerate drept o succesiune de etape cu rolul de a asigura realizarea planurilor strategice, tactice și operaționale în concordanță cu obiectivele generale de realizat ale entității. Esența performanțelor manageriale se referă la economicitate – eficiență – eficacitate. Prin urmare, economicitatea reprezintă capacitatea entității de a dobândi resurse la cel mai avantajos preț, eficiența vorbește despre realizarea obiectivelor la cele mai mici costuri, iar eficacitatea constituie capacitatea de realizare a obiectivelor [15, p. 268]. Controlul de gestiune, călăuză managementului executiv, urmărește optimizarea performanței în scopul realizării obiectivelor stra-

that management control is “the process through which managers ensure that resources are obtained and used efficiently, effectively and appropriately to achieve the objectives of the entity” [11, p. 249].

Analogously, the French author Gervais M. defines the management control as “a set of techniques that allow the efficient and effective obtaining and use of resources to achieve a maximum result” [12, p. 21].

Nowadays, the management control is approached as a monitoring system of the entity, intervening at all levels of decision making. As a result, its implementation requires knowledge from different fields such as accounting, financial management, marketing, human resources management, etc. [13].

In a small or medium-sized trade entity, management control is very poorly formalised and is often organised within the accounting or finance department, if it exists there, and in many entities the information system is less developed and no genuine management accounting is set up, the management function being carried out by adapting the financial accounting to the manager’s information needs. Consequently, in such entities, management control is provided by the manager (director, administrator) along with the accountant.

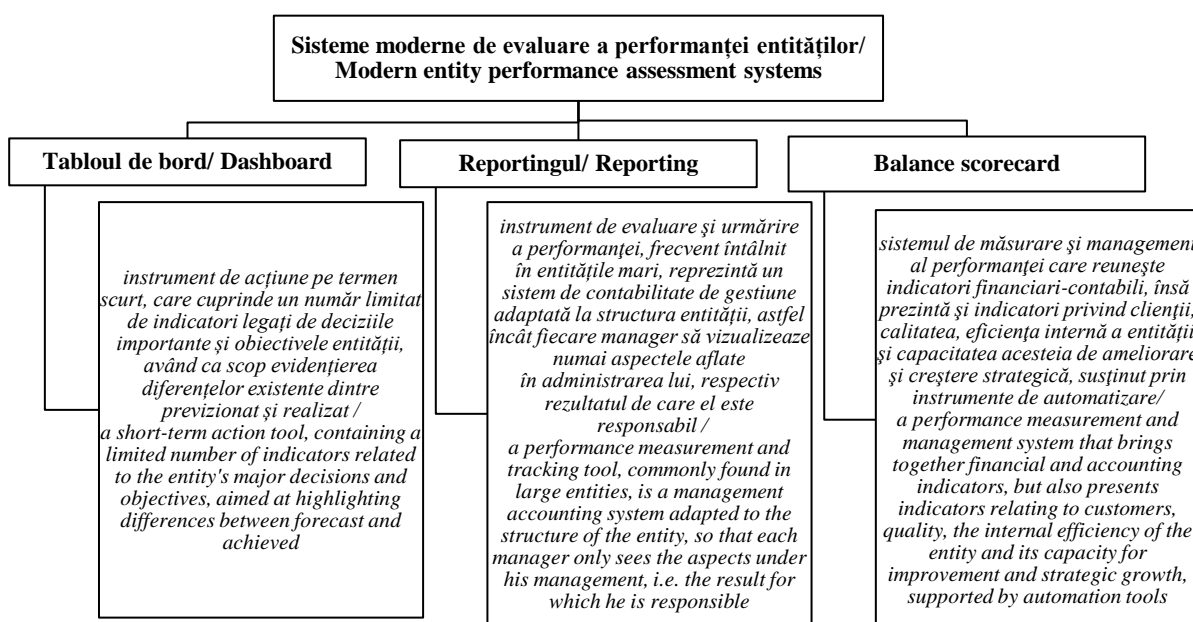
The concepts of efficiency and effectiveness can be identified in the vast majority of definitions of control. Thus, efficiency means the production of a certain size (quantity) with minimum inputs of resources and maximum benefits (outputs), and effectiveness is concerned with the way in which the objectives have been achieved [14, p. 11]. Speaking about efficiency and effectiveness, it results in a certain level of performance, i.e. the outstanding achievements of an entity. Often, the performance of the entity is considered as part of management performance with reference to financial and non-financial performance. Therefore, strategic performance is the beginning stage of entity performance and is considered as a sequence of steps to ensure the achievement of strategic, tactical and operational plans in line with the entity’s overall performance objectives. The core of managerial performance is about economicity – efficiency – effectiveness. Therefore, economicity is the ability of the entity to acquire resources at the most advantageous price, efficiency speaks about achieving objectives at the lowest cost, and effectiveness is the ability to achieve objectives [15, p. 268]. Management control, the guide of executive management framework, i.e. management control, aims to optimise performance in order to achieve the entity’s strategic objectives. A significant number of

tegice ale întreprinderii. O bună parte a cercetătorilor în domeniu apreciază performanța drept măsură de control în cadrul sistemului descentralizat de luare a deciziilor, alții susțin că performanța variază în funcție de atitudinea persoanelor responsabile de administrarea evenimentelor care se produc atât în interiorul, cât și în exteriorul companiei [16].

În cadrul fiecărei entități, măsurarea performanței are loc în mod diferit, în funcție de nivelul de responsabilitate. Prin urmare, există diferite sisteme de evaluare a performanței entităților, cum ar fi: Tabloul de bord, Reportingul, Balanced scorecard etc. [9, p. 79]. În figura 3 sunt redate caracteristicile generale ale acestor sisteme.

researchers in the field value performance as a measure of control within the decentralized decision-making system, others argue that performance varies according to the attitude of those responsible for governance towards events occurring both inside and outside the entity [16].

Within each entity, the performance measurement takes place differently, depending on the level of responsibility. Therefore, there are different systems for measuring the performance of entities, such as: dashboard, reporting, balanced scorecard, etc. [9, p. 79]. Respectively, the general characteristics of these systems are depicted in figure 3.



**Figura 3. Sisteme moderne de evaluare a performanței entităților/**

**Figure 3. Modern entity performance evaluation systems**

*Sursa: elaborată de autor în baza [9, p. 79]/ Source: elaborated by the author based on [9, p. 79]*

În consecință, controlul de gestiune în strategia entității este implementat prin două metode: ca *instrument de luare a deciziilor*: la elaborarea planului de acțiune și la aplicarea lui, precum și în momentul realizării diagnosticului strategic, când se stabilesc punctele forte și punctele vulnerabile; ca *instrument de control*, în timpul derulării planului strategic, scoțând în evidență corecțiile necesare, identificate în timpul supravegherii și realizării programului [17, p. 19].

Prin urmare, pentru a-și atinge obiectivele propuse, managerii entităților sunt puși în situația de a lua decizii. Se pot distinge trei tipuri de decizii: strategice, tactice și de executare.

Consequently, the mission of management control in the entity's strategy is implemented through two aspects: *a decision-making tool* - during the development of the action plan and its implementation, as well as during the strategic analysis when strengths and weaknesses are established, and *a control tool* during the implementation of the strategic plan, highlighting the necessary corrections identified during the monitoring and implementation of the programme [17, p. 19].

Therefore, in order to achieve their objectives, managers of entities are put in the position of making decisions. In this respect, three types of decisions can be distinguished: strategic, tactical and execution.

Cele mai evidente nevoi ale managerilor sunt: nevoia de a-și fundamenta deciziile rapid și corect, de a-și dezvolta competențele de management, de a înțelege și de a utiliza eficient informațiile în proiectarea și dezvoltarea afacerii [18, p. 228]. Elaborarea unor decizii corecte, care să fie în concordanță cu realitatea și să contribuie la soluționarea problemelor apărute în activitatea economico-financiară a entității, este dependentă de calitatea și cantitatea informațiilor furnizate de sistemul informațional economic [18, p. 229]. În cadrul entităților de comerț, anume controlul de gestiune este tool-ul utilizat de către management drept instrument al performanței.

### Concluzii

În prezenta lucrare s-a pus accent pe studiul etimologiei, noțiunii și evoluției conceptului de control de gestiune, prin prisma analizei literaturii de specialitate, examinarea elementelor controlului de gestiune și aplicării acestuia în cadrul entităților de comerț, identificarea poziționării controlului de gestiune drept subsistem al managementului executiv, clasificarea acestuia și aplicarea în cadrul entităților în condiții de eficiență, eficacitate, economicitate și performanță.

Sintetizând, controlul de gestiune este un sistem complex pentru evaluarea activității și rezultatelor obținute pentru toate subdiviziunile entității, pentru realizarea calitativă și la timp a sarcinilor prestabilite. Scopul este de a atinge obiectivul final, de a identifica abaterile și erorile, analizând cauzele apariției acestora, astfel încât să fie posibilă adoptarea deciziilor operative. Cu precădere, în cadrul entităților de comerț, gestionarea adecvată a proceselor de aprovizionare, stocare și desfacere este foarte meticuloasă, deoarece se operează cu volume mari de bunuri economice și informații, care necesită un control perpetuu, la fiecare etapă a activității economice.

The most obvious management requirements are: the need to make decisions quickly and correctly, to develop management skills, to understand and use information effectively in business design and development [18, p. 228]. The development of proper decisions, which are in line with reality and contribute to the solution of problems arising in the economic and financial activity of the entity, is dependent on the quality and quantity of information provided by the economic information system [18, p. 229]. Within commercial entities, management control is that “tool” used by management as an instrument of the entity's performance.

### Conclusions

This research study focused on the etymology, the notion and the evolution of the concept of management control through the literature, on the analysis of the elements of management control and its application in trade entities, on the identification of the position of management control as a subsystem of executive management, on its classification and application in entities in terms of efficiency, effectiveness, economy and performance.

To summarize, management control is a complex system for evaluating the activity and results obtained for all subdivisions of the entity, for a qualitative and on-time performance of predetermined tasks, with the aim of achieving the final objective, as well as for the identification of deviations and errors, in order to analyse the causes their appearance, so that operative decisions can be adopted. Specifically, in trade entities, the proper management of the processes of supply, storage and distribution is very fastidious because they operate with large volumes of economic goods and information, which require perpetual control at each stage of economic activity.

### Bibliografie/Bibliography:

1. BUGAN, C. Controlul de gestiune – instrument al performanței. În: *25 de ani de reformă economică în Republica Moldova: prin inovare și competitivitate spre progres economic*: conf. șt. intern., 23-24 septembrie 2016. Chișinău: ASEM, 2016, pp. 17-21. ISBN 978-9975-75-837-6.
2. BAJAN, M. Controlul de gestiune – suport de decizii pentru manageri. În: *25 de ani de reformă economică în Republica Moldova: prin inovare și competitivitate spre progres economic*: conf. șt. intern., 23-24 septembrie 2016. Chișinău: ASEM, 2016, pp. 127-129. ISBN 978-9975-75-837-6.
3. IONESCU, I., IACOB, C. *Control de gestiune: abordare în context european și internațional*. Craiova: Editura Universitaria, 2015. 12 p. ISBN 978-606-14-0954-9.
4. BUGAN, C. Controlul de gestiune – instrument de planificare și analiză. În: *Contabilitatea și profesia contabilă în era provocărilor*: conf. șt. intern., 5-6 aprilie 2017. Chișinău: ASEM, 2017, pp. 397-399. ISBN 978-9975-127-50-9.



5. BRICIU, S. *Contabilitatea managerială. Aspecte teoretice și practice*. București: Editura Economică, 2006. 440 p. ISBN 978-973-709-257-1.
6. IONAȘCU, I., FILIP, A., MIHAI, S. *Control de gestiune*. București: Editura Economică, 2003. 271 p. ISBN 978-973-709-292-2.
7. MAZARACHI, C., LUCA, I., NICOLAI, M. *Contabilitate aplicată*. Iași: Editura Național, 1996. 291 p.
8. TABĂRĂ, N. *Control de gestiune*. Iași: Editura TipoMoldova, 2009. 324 p.
9. BĂDICU, G., MIHAILA, S. *Contabilitate de gestiune avansată*. Chișinău: Editura ASEM, 2020. 222 p. ISBN 978-9975-75-988-5.
10. IACOB, C., IONESCU, I. *Controlul de gestiune la nivelul firmei*. București: Editura Tribuna economică, 1999, 303 p.
11. ALBU, N., ALBU, C. *Instrumente de management al performanței*. București: Editura Economică, 2003, 288 p. ISBN: 973-590-897-2.
12. GERVAIS, M. *Contrôle de gestion*. Paris: Editura Economică, 2000. 725 p. ISBN 978-2-7178-4958-5.
13. GRABAROVSKI, L., MOLDOVAN, V., CUȘMĂUNȘĂ, R., CARAMAN, S. Disciplinele „Contabilitatea managerială” și „Control de gestiune” în lumina ultimelor provocări din domeniul contabilității. În: *Redarea-învățarea disciplinelor de contabilitate, audit și analiză economică în contextul noilor reglementări*: conf. șt., 27 februarie 2014. Chișinău: ASEM, 2014, pp. 63-66. ISBN 978-9975-75-679-2.
14. BÎRCĂ, A. Doctrinile contemporane privind controlul de gestiune. În: *Integrare prin cercetare și inovare*: conf. șt., 28-29 septembrie 2016. Chilinău: USM, 2016, pp. 160-164.
15. TABĂRĂ, N., BÎRCĂ, A. Evaluarea performanțelor financiare - etapă esențială în controlul de gestiune. În: *Contabilitatea și profesia contabilă în era provocărilor*: conf. șt. intern., 5-6 aprilie 2017. Chișinău: ASEM, 2017, pp. 267-272. ISBN 978-9975-127-50-9.
16. NEDERIȚA, A. Recenzie la monografia „Controlul de gestiune în optimizarea performanței entității”. *Economica*, 2018, nr.1 (103), pp. 136-138. ISSN 1810-0136.
17. IONAȘCU, I., FILIP A., STERE, M. *Control de gestiune*. București: Editura Economică, 2006, 271 p.
18. HLACIUC, E., MIHAILA, S., BĂDICU G. *Contabilitate managerială aprofundată*. Suceava: Editura Universității „Ștefan cel Mare”, 2022, 250 p.