

**INTEGRAREA BUGETĂRII ȘI A ANALIZEI FINANCIARE PENTRU OPTIMIZAREA
PERFORMANȚEI ȘI CONSOLIDAREA REZILIENȚEI**

**INTEGRATING BUDGETING AND FINANCIAL ANALYSIS FOR PERFORMANCE
OPTIMIZATION AND RESILIENCE ENHANCEMENT**

MIHAILA Anastasia

Academy of Economic Studies of Moldova/ Ștefan cel Mare University, Suceava, Romania

E-mail: mihaila.anastasia@ase.md

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8975-8757>

ȘOIMU Corneliu

Academy of Economic Studies of Moldova/ Bucharest University of Economic Studies

E-mail: soimu.corneliu@ase.md

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-3587-4144>

BĂDICU Galina

Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova

E-mail: badicu.galina@ase.md

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9429-3654>

Abstract. This paper examines the integration of budgeting and financial analysis as complementary managerial tools for performance optimization and resilience enhancement. The research is based on a qualitative, theoretical-analytical and interpretative approach, supported by a preliminary bibliometric analysis conducted in the Web of Science database for the period 2012-2026. Three thematic directions were considered: budgeting and organizational performance, financial analysis and organizational performance, and organizational resilience and performance. The findings indicate that budgeting is not limited to financial planning, but also supports coordination, managerial control, information use and strategic decision-making. Financial analysis contributes to performance evaluation by linking financial indicators with managerial, informational and organizational factors. At the same time, organizational resilience is increasingly associated with risk management, digital transformation, innovation, sustainability and crisis management. The study highlights that financial performance represents an important component of organizational performance, while financial resilience supports the broader capacity of organizations to adapt, continue their activity and respond to uncertainty. The results highlight the need for an integrated managerial framework that combines budgeting and financial analysis to support anticipatory management, resource efficiency, risk assessment and long-term sustainability.

Keywords: budgeting, financial analysis, financial performance, organizational performance, organizational resilience, financial resilience, bibliometric analysis.

JEL Classification: M41, M21, G32, L25

Introducere

Într-un mediu economic marcat de incertitudine, transformări digitale, presiuni concurențiale și riscuri multiple, entitățile sunt nevoite să își consolideze capacitatea de planificare, control și adaptare. Performanța nu mai poate fi analizată doar prin rezultatele financiare obținute la un anumit moment, ci trebuie corelată cu modul în care resursele sunt planificate, utilizate și ajustate în raport cu schimbările mediului intern și extern. Bugetarea oferă cadrul necesar pentru planificarea activităților, alocarea

resurselor și controlul abaterilor, iar analiza economico-financiară permite evaluarea rezultatelor, identificarea riscurilor și fundamentarea deciziilor manageriale. Prin urmare, cele două instrumente trebuie abordate ca elemente complementare ale unui sistem managerial integrat.

Importanța acestei integrări este accentuată de faptul că performanța financiară reprezintă o componentă a performanței organizaționale, iar reziliența financiară susține capacitatea mai largă a entității de adaptare și continuitate. O entitate care își planifică resursele, își monitorizează rezultatele și își ajustează deciziile în funcție de riscuri are o capacitate mai mare de a face față incertitudinii și de a susține dezvoltarea pe termen lung.

Rezultatele analizei bibliometrice indică trei direcții științifice relevante pentru tema cercetării: bugetarea și performanța organizațională, analiza economico-financiară și performanța organizațională, respectiv reziliența organizațională și performanța. În acest cadru, scopul articolului constă în examinarea modului în care integrarea bugetării și a analizei economico-financiare poate contribui la optimizarea performanței și la consolidarea rezilienței entităților.

Metodologia cercetării

Metodologia cercetării se bazează pe o abordare calitativă, cu caracter teoretico-analitic și interpretativ, orientată spre examinarea modului în care bugetarea și analiza economico-financiară pot fi integrate într-un sistem managerial coerent. Această integrare este analizată atât din perspectiva optimizării performanței financiare și consolidării rezilienței financiare, cât și din perspectiva impactului asupra performanței și rezilienței organizaționale, având în vedere că stabilitatea financiară influențează direct capacitatea entității de adaptare, continuitate și dezvoltare în condiții de incertitudine economică.

În procesul de cercetare au fost utilizate metode precum analiza literaturii de specialitate, sinteza conceptuală, comparația, generalizarea și interpretarea critică a abordărilor existente privind bugetarea, analiza economico-financiară, performanța financiară, performanța organizațională, reziliența financiară și reziliența organizațională. Aceste metode au permis evidențierea relațiilor dintre planificarea bugetară, controlul resurselor, evaluarea indicatorilor economico-financiar, fundamentarea deciziilor manageriale și capacitatea entității de a reacționa la schimbările mediului intern și extern.

Pentru fundamentarea teoretică a cercetării a fost realizată o analiză bibliometrică preliminară, prin interogarea bazei de date științifice Web of Science. Căutarea a fost structurată pe trei combinații de cuvinte-cheie relevante pentru obiectivul cercetării, prezentate în Tabelul 1. Selecția publicațiilor a fost efectuată etapizat, prin aplicarea filtrelor privind perioada 2012-2026, tipul documentului - articole științifice și lucrări publicate în volumele conferințelor, precum și ariile tematice relevante pentru cercetare: Management, Economics, Business și Business Finance. Rezultatele procesului de filtrare sunt prezentate în Tabelul 1.

Tabelul 1. Etapele de selecție a publicațiilor științifice relevante pentru cercetare

Nr.crt.	Combinația de cuvinte-cheie	Rezultate constatate inițial	După filtrul 2012-2026	După filtrul articole științifice și lucrări publicate în volumele conferințelor	După selectarea ariilor Management, Economics, Business, Business Finance
1.	Bugetarea și performanța organizațională	136	76	71	42
2.	Analiza economico-financiară și performanța organizațională	110	103	103	82
3.	Reziliența organizațională și performanța	1070	1062	1008	500

Sursa: elaborat de autori în baza rezultatelor obținute prin interogarea bazei de date științifice Web of Science, conform combinațiilor de cuvinte-cheie și filtrelor aplicate

Datele prezentate în tabel au permis delimitarea cadrului documentar al cercetării și identificarea principalelor direcții științifice privind legătura dintre bugetare, analiza financiară, performanța și reziliența organizațională. Deși termenii utilizați în căutarea bibliometrică sunt formulați predominant la nivel organizațional, analiza include și dimensiunea financiară, având în vedere specificul instrumentelor studiate: bugetarea și analiza economico-financiară. Cercetarea nu se limitează la descrierea separată a acestor instrumente, ci urmărește corelarea lor într-o perspectivă integrată,

orientată spre fundamentarea deciziilor manageriale. Astfel, bugetarea este examinată ca instrument de planificare, alocare și control al resurselor, iar analiza economico-financiară este abordată ca mecanism de evaluare a rezultatelor, identificare a riscurilor și fundamentare a deciziilor manageriale. Prin îmbinarea acestor două dimensiuni, studiul urmărește să evidențieze modul în care entitățile pot trece de la o gestiune reactivă la una anticipativă și strategică.

Astfel, metodologia permite examinarea legăturii dintre procesele bugetare, indicatorii economico-financieri și capacitatea entității de adaptare la schimbările mediului economic. Prin urmare, reziliența nu este privită doar ca abilitate de revenire după dificultăți, ci și ca rezultat al unei gestiuni financiare prudente, al unei bugetări flexibile și al unei monitorizări continue a performanței. Prin această abordare metodologică, articolul urmărește să contribuie la clarificarea rolului integrării bugetării cu analiza economico-financiară în procesul decizional și să formuleze o perspectivă aplicativă asupra optimizării performanței și consolidării rezilienței, atât la nivel financiar, cât și la nivel organizațional.

Conținut de bază

Rezultatele analizei bibliometrice preliminare evidențiază faptul că tema cercetării se află la intersecția a trei direcții științifice majore: bugetarea și performanța financiară, analiza economico-financiară și performanța, respectiv reziliența și performanța organizațională. Această structurare permite abordarea integrată a subiectului, deoarece bugetarea oferă cadrul de planificare și alocare a resurselor, analiza economico-financiară asigură evaluarea rezultatelor și identificarea riscurilor, iar reziliența exprimă capacitatea entității de a se adapta și de a-și menține funcționalitatea în condiții de incertitudine.

Pentru fiecare direcție au fost selectate lucrări relevante, care permit evidențierea principalelor constatări științifice și a contribuției acestora la explicarea modului în care integrarea bugetării și a analizei economico-financiare poate sprijini optimizarea performanței și consolidarea rezilienței. Rezultatele sintezei literaturii sunt prezentate în Tabelul 2.

Tabelul 2. Lucrări relevante pentru fundamentarea conținutului de bază al cercetării

Direcția tematică	Autori/anul/sursa	Constatări principale ale cercetării
Bugetarea și performanța organizațională	Blanco-Encomienda și Al Jasimee (2026) [4]	Bugetarea participativă influențează performanța managerială prin capacitatea personalului, angajamentul organizațional și utilizarea tehnologiilor informaționale în procesul decizional.
	Santos de Oliveira, Martins și Facin Lavarda (2024) [15]	Planificarea și controlul bugetar contribuie la stimularea inovării manageriale și la îmbunătățirea performanței startupurilor, în special prin susținerea inovării de proces și adaptării la dinamismul tehnologic
	Wang (2022) [16]	Aplicarea tehnologiilor bazate pe inteligență artificială în bugetarea financiară și bugetarea capitalului contribuie la îmbunătățirea performanței organizaționale prin modernizarea proceselor informaționale și decizionale.
	Martins și Lavarda (2024) [11]	Utilizarea bugetului poate influența performanța financiară atunci când este corelată cu orientarea spre inovare și cu procesele manageriale flexibile.
	Pedroso et al. (2020) [12]	Sistemele de contabilitate managerială influențează performanța managerială și organizațională prin furnizarea informațiilor necesare planificării, controlului, coordonării activităților și adaptării la un mediu competitiv și incert.
	Berland, Curtis și Sponem (2018) [3]	Sistemele bugetare netradiționale evidențiază tensiunile organizaționale generate de utilizarea bugetelor și necesitatea adaptării acestora la contextul managerial și la condițiile de incertitudine.
Analiza financiară și performanța	Pop și Titu (2024) [13]	Analiza financiară, corelată cu evaluarea proceselor operaționale, permite identificarea efectelor transformării digitale asupra eficienței, utilizării resurselor și performanței organizaționale.
	Sabile și Marinas (2025) [14]	Automatizarea monitorizării performanței reduce durata proceselor de analiză, îmbunătățește eficiența decizională și contribuie la diminuarea costurilor operaționale.
	Al-Mutairi, Naser și Saeid (2019) [2]	Practicile de bugetare a capitalului influențează fundamentarea deciziilor investiționale prin utilizarea metodelor financiare, evaluarea riscurilor și valorificarea informațiilor economico-financiare disponibile.
	Haddad, Bouri și El Ammari [8]	Indicatorii de profitabilitate, lichiditate și solvabilitate reflectă dimensiuni diferite ale performanței financiare și pot fi influențați de mecanismele de guvernare și control.
	Kyere și Ausloos (2021) [10]	Performanța financiară a entităților este influențată de mecanismele de guvernare corporativă, de calitatea conducerii, de control și de responsabilizarea managerială.
	Deng și Karia (2025) [6]	Performanța ESG contribuie la consolidarea rezilienței organizaționale prin dezvoltarea capacității de inovare ambidextră și prin valorificarea digitalizării.

Direcția tematică	Autori/anul/sursa	Constatări principale ale cercetării
Reziliența organizațională și performanța	Abbas, Dabic și Stojic (2026) [1]	Bazele de cunoștințe generate de inteligența artificială și capitalul intelectual influențează pozitiv reziliența organizațională și performanța, prin consolidarea capacității de adaptare și inovare.
	Hollands, Haensse și Lin-Hi (2024) [9]	Reziliența organizațională este abordată ca o meta-capacitate care permite entităților să gestioneze crizele, să reducă efectele negative ale perturbărilor și să susțină continuitatea activității.
	Eichholz, Hoffmann și Schwing (2025) [7]	Orientarea spre managementul riscurilor și funcția de planificare a bugetării contribuie la consolidarea rezilienței organizaționale și la obținerea avantajului competitiv în perioade de criză.
	Cardoso et al. (2025) [5]	Transformarea digitală, cultura digitală, inovarea și reziliența organizațională influențează performanța entităților în contextul adaptării la condițiile post-pandemice.

Sursa: elaborat de autori în baza lucrărilor științifice selectate din rezultatele analizei bibliometrice.

În continuare, analiza lucrărilor selectate este completată prin interpretarea rezultatelor bibliometrice obținute pentru fiecare dintre cele trei direcții tematice.

Pentru *prima direcție tematică*, aferentă combinației de cuvinte-cheie „bugetarea” și „performanța organizațională”, interogarea inițială a identificat 136 de lucrări. După aplicarea filtrului temporal pentru perioada 2012-2026, numărul publicațiilor s-a redus la 76, iar după selectarea tipului de document: articole științifice și lucrări publicate în volumele conferințelor, au fost reținute 71 de lucrări. Ulterior, prin restrângerea rezultatelor la ariile tematice relevante pentru cercetare, respectiv Management, Economics, Business și Business Finance, baza documentară finală pentru această direcție a inclus 42 de publicații, fapt prezentat în figura 1.



Figura 1. Indicatorii bibliometrici pentru combinația „bugetarea” și „performanța organizațională”

Sursa: elaborat de autori în baza rezultatelor analizei bibliometrice realizate în Web of Science

Indicatorii bibliometrici evidențiază faptul că publicațiile selectate provin din 36 de surse, fiind elaborate de 110 autori, dintre care 9 autori au publicat documente individuale. Gradul de colaborare internațională este de 42,86%, ceea ce indică un interes științific semnificativ pentru analiza bugetării în raport cu performanța organizațională la nivel internațional. Totodată, cele 2421 de referințe și media de 18,67 citări pe document sugerează existența unui fundament teoretic consistent pentru această direcție de cercetare. Rata anuală de creștere de -6,34% arată o diminuare relativă a numărului de publicații în perioada analizată, însă acest fapt nu reduce importanța temei, ci poate indica o reorientare a cercetărilor recente către abordări mai integrate, în care bugetarea este analizată împreună cu instrumente precum *contabilitatea managerială*, *controlul managerial*, *digitalizarea*, *inovarea și reziliența organizațională*. Astfel, rezultatele bibliometrice confirmă că bugetarea este tratată în literatura de specialitate nu doar ca instrument financiar, ci și ca mecanism de planificare, coordonare, control al resurselor și susținere a performanței organizaționale.

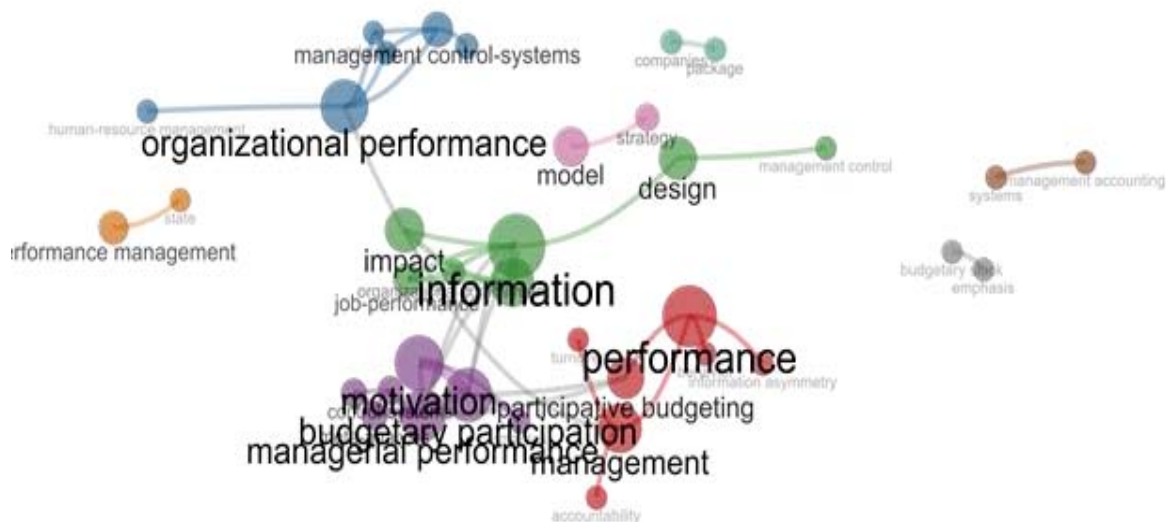


Figura 2. Harta co-apariției cuvintelor-cheie pentru combinația „bugetarea” și „performanța organizațională”

Sursa: elaborat de autori în baza rezultatelor analizei bibliometrice realizate în Web of Science

Harta bibliometrică a co-apariției cuvintelor-cheie pentru combinația „bugetarea” și „performanța organizațională” evidențiază existența mai multor nuclee tematice interconectate. Cele mai vizibile concepte sunt *organizational performance*, *performance*, *information*, *budgetary participation*, *motivation*, *managerial performance* și *management control systems*, ceea ce arată că bugetarea este analizată în literatura de specialitate nu doar ca instrument financiar, ci și ca mecanism managerial de planificare, informare, coordonare și control.

Un prim grup de termeni este format în jurul conceptelor *budgetary participation*, *motivation* și *managerial performance*. Această asociere sugerează că implicarea managerilor și a angajaților în procesul bugetar poate influența motivația, responsabilitatea și performanța managerială. Astfel, bugetarea participativă este privită ca un instrument care poate îmbunătăți calitatea deciziilor și gradul de angajament în atingerea obiectivelor organizaționale. Un al doilea grup este construit în jurul termenilor *information*, *performance*, *design* și *model*. Prezența acestor concepte indică faptul că bugetarea este strâns legată de sistemele informaționale și de proiectarea mecanismelor de control managerial. În acest sens, informațiile generate prin procesul bugetar contribuie la monitorizarea rezultatelor, evaluarea abaterilor și fundamentarea deciziilor economico-financiare. De asemenea, conexiunile cu termenii *management control systems*, *management accounting* și *budgetary slack* evidențiază faptul că bugetarea este integrată în sistemele de control managerial și în contabilitatea managerială. Această relație este importantă deoarece arată că performanța organizațională depinde nu doar de existența bugetelor, ci și de modul în care acestea sunt utilizate, comunicate și corelate cu obiectivele strategice ale entității.

Prin urmare, harta bibliometrică confirmă caracterul multidimensional al relației dintre bugetare și performanța organizațională. Bugetarea apare ca un instrument care conectează planificarea financiară, controlul managerial, informația, participarea, motivația și performanța, susținând ideea că optimizarea performanței necesită integrarea bugetării într-un sistem managerial coerent și adaptabil.

În cazul celei de-a doua direcții tematice, corespunzătoare combinației de cuvinte-cheie „analiza financiară” și „performanța organizațională”, interogarea inițială a identificat 110 lucrări. După aplicarea filtrului temporal pentru perioada 2012-2026, au fost reținute 103 lucrări, același număr fiind păstrat și după selectarea tipului de document: articole științifice și lucrări publicate în volumele conferințelor. După restrângerea rezultatelor la ariile tematice relevante pentru cercetare, respectiv Management, Economics, Business și Business Finance, baza documentară finală pentru această direcție a inclus 82 de publicații, fapt prezentat în figura 3.



Figura 3. Indicatorii bibliometrici pentru combinația „analiza financiară” și „performanța organizațională”

Sursa: elaborat de autori în baza rezultatelor analizei bibliometrice realizate în Web of Science

Indicatorii bibliometrici evidențiază că publicațiile selectate provin din 65 de surse și includ contribuțiile a 204 autori, dintre care 16 autori au publicat documente individuale. Gradul de colaborare internațională este de 37,8%, iar numărul total de referințe este de 4611, ceea ce indică o fundamentare teoretică extinsă a relației dintre analiza financiară și performanța organizațională. Media de 41,77 citări pe document este semnificativă și sugerează un nivel ridicat de vizibilitate și impact științific al lucrărilor din această direcție. Rata anuală de creștere de -4,83% indică o ușoară reducere a dinamicii publicațiilor în perioada analizată. Totuși, numărul relativ mare de documente și nivelul ridicat al citărilor arată că analiza economico-financiară rămâne o temă importantă în cercetarea performanței organizaționale. Această direcție confirmă faptul că evaluarea performanței nu poate fi realizată doar prin aprecierea rezultatelor operaționale, ci necesită utilizarea indicatorilor financiari, analiza eficienței resurselor, identificarea riscurilor și fundamentarea deciziilor manageriale pe baza informațiilor economico-financiare.

Harta bibliometrică a co-apariției cuvintelor-cheie pentru combinația „analiza financiară” și „performanța organizațională” (figura 4) evidențiază o structură conceptuală mai extinsă, în care performanța organizațională este corelată cu termeni precum *performance*, *information*, *impact*, *model*, *design*, *performance management*, *management accounting*, *innovation*, *job performance* și *human-resource management*. Prezența conceptelor *organizational performance* și *performance* în nuclee diferite ale hărții arată că performanța este analizată atât la nivel general, organizațional, cât și prin dimensiuni specifice, precum *performanța managerială*, *performanța angajaților*, *performanța proceselor* și *performanța financiară*. Această structură confirmă faptul că analiza economico-financiară nu poate fi separată de mecanismele manageriale și informaționale care susțin procesul decizional.

Un grup important de termeni este format în jurul conceptelor *information*, *impact*, *model* și *design*. Aceste conexiuni sugerează că analiza economico-financiară este asociată cu utilizarea informațiilor pentru proiectarea modelelor de evaluare a performanței, identificarea factorilor de influență și fundamentarea deciziilor manageriale. În acest sens, informația financiară devine un suport esențial pentru măsurarea rezultatelor, explicarea abaterilor și anticiparea riscurilor. De asemenea, conexiunile cu termenii *performance management*, *management accounting* și *management control* evidențiază apropierea dintre analiza economico-financiară, contabilitatea managerială și sistemele de control. Această asociere arată că performanța organizațională este influențată nu doar de rezultatele financiare finale, ci și de modul în care informațiile sunt colectate, interpretate și utilizate în procesele de planificare, monitorizare și control.

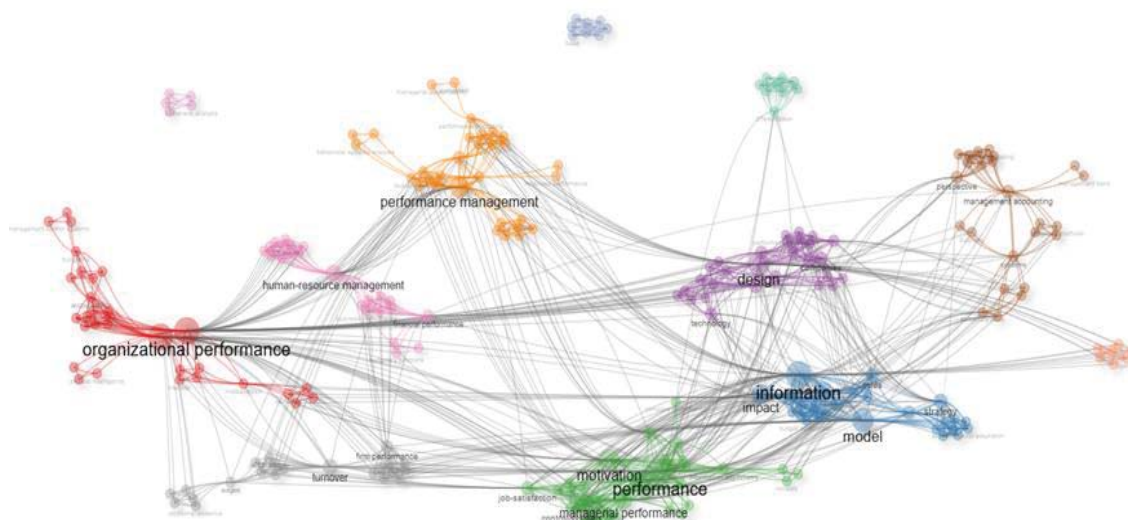


Figura 4. Harta co-apariției cuvintelor-cheie pentru combinația „financial analysis” și „performanța organizațională”

Sursa: elaborat de autori în baza rezultatelor analizei bibliometrice realizate în Web of Science

Harta mai indică legături cu termeni precum *innovation*, *human-resource management* și *job performance*, ceea ce sugerează că analiza performanței are un caracter multidimensional. Astfel, analiza economico-financiară trebuie completată cu evaluarea factorilor organizaționali, umani și inovativi, deoarece aceștia pot influența eficiența utilizării resurselor și capacitatea entității de a obține rezultate durabile. Prin urmare, rezultatele bibliometrice pentru această direcție confirmă rolul analizei economico-financiare ca mecanism de evaluare și fundamentare a deciziilor. Aceasta permite conectarea indicatorilor financiari cu procesele manageriale, informaționale și organizaționale, contribuind la o înțelegere mai complexă a performanței și a factorilor care o determină.

În cazul celei de-a treia direcții tematice, corespunzătoare combinației de cuvinte-cheie „reziliență organizațională” și „performanță”, interogarea inițială a identificat 1070 de lucrări. După aplicarea filtrului temporal pentru perioada 2012–2026, au fost reținute 1062 de lucrări, iar după selectarea tipului de document: articole științifice și lucrări publicate în volumele conferințelor, numărul publicațiilor s-a redus la 1008. După restrângerea rezultatelor la ariile tematice relevante pentru cercetare, respectiv Management, Economics, Business și Business Finance, baza documentară finală pentru această direcție a inclus 500 de publicații.

Indicatorii bibliometrici evidențiază un interes științific ridicat pentru relația dintre reziliența organizațională și performanță. Publicațiile selectate provin din 248 de surse și includ contribuțiile a 1468 de autori, dintre care 42 de autori au publicat documente individuale. Gradul de colaborare internațională este de 36,6%, iar numărul total de referințe este de 30055, ceea ce indică o bază teoretică amplă și diversificată. Media de 25,52 citări pe document confirmă vizibilitatea științifică a acestei direcții. Spre deosebire de primele două direcții, această temă înregistrează o rată anuală de creștere pozitivă de 26,98%, ceea ce arată o intensificare semnificativă a interesului academic pentru reziliența organizațională în raport cu performanța. Această evoluție poate fi explicată prin creșterea incertitudinilor economice, a crizelor sistemice, a transformării digitale și a necesității organizațiilor de a-și menține continuitatea și adaptabilitatea în medii instabile.



Figura 5. Indicatorii bibliometrici pentru combinația „reziliență organizațională” și „performanță”

Sursa: elaborat de autori în baza rezultatelor analizei bibliometrice realizate în Web of Science

Rezultatele bibliometrice confirmă faptul că reziliența organizațională a devenit o direcție majoră de cercetare, fiind analizată ca abilitate a entităților de a anticipa riscurile, de a absorbi șocurile, de a se adapta la schimbări și de a susține performanța pe termen lung. În acest context, reziliența completează perspectiva financiară asupra performanței, extinzând analiza către capacitatea organizației de a funcționa, de a se reorganiza și de a se dezvolta în condiții de incertitudine.

Harta conceptuală a cuvintelor-cheie pentru direcția „reziliență organizațională” și „performanță” evidențiază diversitatea tematică a cercetărilor privind reziliența organizațională. În zona centrală a hărții sunt poziționate concepte precum *reziliență organizațională*, *performanță*, *impact*, *incertitudine*, *firme*, *capabilități* și *inovație*, ceea ce arată că literatura de specialitate analizează reziliența ca element conectat direct cu performanța, adaptabilitatea și capacitatea entităților de a răspunde la schimbări, figura 6.

În partea dreaptă a hărții sunt evidențiate concepte precum *transformare digitală*, *tehnologie*, *antreprenoriat*, *conducere*, *managementul crizei* și *context*. Acestea sugerează că reziliența organizațională este tot mai frecvent asociată cu procesele de digitalizare, cu rolul conducerii și cu capacitatea managerială de a gestiona situațiile de criză. Prezența termenului Pandemia COVID-19 indică faptul că o parte importantă a cercetărilor recente a fost influențată de necesitatea organizațiilor de a se adapta la șocuri externe majore.

În partea stângă a hărții apar concepte precum *performanță financiară*, *risc*, *managementul riscurilor*, *reziliența lanțului de aprovizionare*, *sustenabilitate*, *responsabilitate socială corporativă* și *managementul lanțului de aprovizionare*. Aceste conexiuni arată că reziliența organizațională are o componentă financiară și operațională importantă, fiind legată de capacitatea entităților de a gestiona riscurile, de a menține continuitatea activității și de a asigura stabilitatea performanței în condiții de incertitudine. De asemenea, poziționarea conceptelor *capabilități dinamice*, *orientare antreprenorială* și *avantaj competitiv* indică faptul că reziliența nu este tratată doar ca reacție la criză, ci și ca sursă de adaptare strategică și competitivitate. Astfel, organizațiile reziliente sunt cele care pot transforma presiunile externe în oportunități de inovare, reorganizare și dezvoltare.

Aceste grupări tematice arată că reziliența organizațională nu poate fi susținută doar prin reacții manageriale la criză, ci necesită instrumente de planificare, analiză financiară și control, capabile să ofere informații relevante pentru decizii rapide și adaptative.

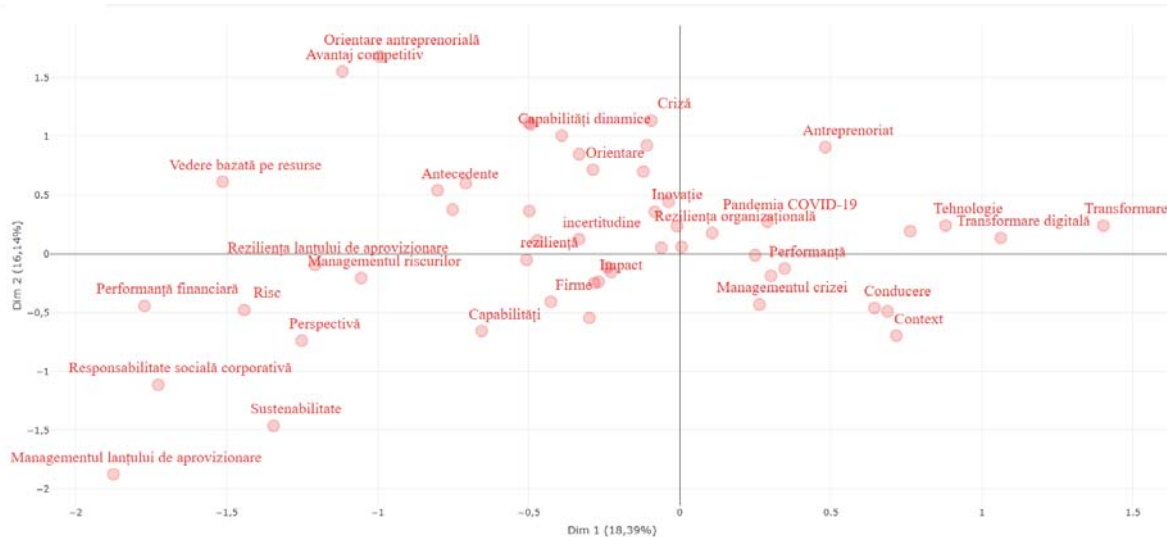


Figura 6. Poziționarea tematică a conceptelor asociate rezilienței organizaționale și performanței
Sursa: elaborat de autori în baza rezultatelor analizei bibliometrice realizate în Web of Science

Prin urmare, figura 6 confirmă caracterul multidimensional al rezilienței organizaționale. Aceasta este asociată simultan cu performanța, riscul, digitalizarea, inovarea, sustenabilitatea și managementul crizei, ceea ce justifică abordarea integrată a bugetării și analizei economico-financiare ca instrumente necesare pentru consolidarea rezilienței și optimizarea performanței.

Concluzii

Cercetarea realizată evidențiază faptul că integrarea bugetării și a analizei economico-financiare reprezintă o condiție importantă pentru optimizarea performanței și consolidarea rezilienței entităților. Bugetarea oferă cadrul necesar pentru planificarea resurselor, coordonarea activităților și controlul abaterilor, în timp ce analiza economico-financiară permite evaluarea rezultatelor, identificarea riscurilor și fundamentarea deciziilor manageriale pe baza informațiilor financiare și operaționale relevante.

Rezultatele analizei bibliometrice confirmă caracterul multidimensional al temei cercetate. *Prima direcție*, aferentă relației dintre bugetare și performanța organizațională, arată că bugetarea este abordată în literatura de specialitate nu doar ca instrument financiar, ci și ca mecanism managerial de control, informare, participare și susținere a performanței. *A doua direcție*, privind analiza financiară și performanța organizațională, evidențiază rolul indicatorilor financiari, al informațiilor economice, al guvernantei și al mecanismelor de control în explicarea rezultatelor entităților. *A treia direcție*, referitoare la reziliența organizațională și performanță, indică o creștere semnificativă a interesului științific pentru capacitatea entităților de a anticipa riscurile, de a absorbi șocurile și de a se adapta la schimbări.

Analiza efectuată arată că performanța financiară susține performanța organizațională, iar reziliența financiară contribuie la consolidarea rezilienței organizaționale. Entitățile care dispun de procese bugetare flexibile, instrumente de analiză economico-financiară și mecanisme eficiente de monitorizare au o capacitate mai mare de a gestiona incertitudinea, de a menține continuitatea activității și de a susține dezvoltarea pe termen lung. Totodată, cercetarea arată că reziliența nu trebuie înțeleasă doar ca abilitate de revenire după o criză, ci și ca rezultat al unei gestiuni anticipative, al unei planificări financiare prudente, al utilizării informațiilor relevante și al adaptării continue la schimbările mediului economic. În acest sens, bugetarea și analiza economico-financiară pot contribui la trecerea de la o gestiune reactivă la una strategică, orientată spre prevenirea riscurilor, eficiență și stabilitate. Astfel, integrarea bugetării cu analiza financiară poate fi considerată un mecanism managerial necesar pentru optimizarea performanței și consolidarea rezilienței atât la nivel financiar, cât și la nivel organizațional. Această abordare permite entităților să-și coreleze obiectivele, resursele și deciziile cu cerințele unui mediu economic incert, contribuind la creșterea capacității de adaptare, continuitate și dezvoltare durabilă.

Referințe bibliografice

1. Abbas, J., Dabić, M., & Stojčić, N. (2026). Digital divide in Industry 5.0: Role of generative AI knowledge bases and intellectual capital in organizational resilience performance under territorial proximity. *Technovation*, 149, 103357. DOI: 10.1016/j.technovation.2025.103357
2. Al-Mutairi, A., Naser, K., & Saeid, M. (2018). Capital budgeting practices by non-financial companies listed on Kuwait Stock Exchange (KSE). *Cogent Economics & Finance*, 6(1), 1468232. <https://doi.org/10.1080/23322039.2018.1468232>
3. Berland, N., Curtis, E., & Sponem, S. (2018). Exposing organizational tensions with a non-traditional budgeting system. *Journal of Applied Accounting Research*, 19(3), 368–386. <https://doi.org/10.1108/JAAR-01-2016-0010>
4. Blanco-Encomienda, F. J., & Al Jasimee, K. H. (2026). Predicting the performance of industrial enterprises through ICT-enabled processes: The interplay of staff capacity and organizational commitment. *Business Process Management Journal*. DOI 10.1108/BPMJ-06-2025-0912
5. Cardoso, A., Figueiredo, J., Oliveira, I., & Pocinho, M. (2025). From crisis to opportunity: Digital transformation, digital business models, and organizational resilience in the post-pandemic era. *Administrative Sciences*, 15(6), 193. <https://doi.org/10.3390/admsci15060193>
6. Deng, Q., & Karia, N. (2025). How ESG performance promotes organizational resilience: the role of ambidextrous innovation capability and digitalization. *Business Strategy & Development*, 8(1), e70079. <https://doi.org/10.1002/bsd2.70079>
7. Eichholz, J., Hoffmann, N., & Schwering, A. (2024). The role of risk management orientation and the planning function of budgeting in enhancing organizational resilience and its effect on competitive advantages during times of crises. *Journal of management control*, 35(1), 17-58. DOI: 10.1007/s00187-024-00371-8
8. Haddad, A., El Ammari, A., & Bouri, A. (2021). Impact of audit committee quality on the financial performance of conventional and Islamic banks. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(4), 176. <https://doi.org/10.3390/jrfm14040176>
9. Hollands, L., Haensse, L., & Lin-Hi, N. (2024). The how and why of organizational resilience: A mixed-methods study on facilitators and consequences of organizational resilience throughout a crisis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 60(3), 449–493. DOI: 10.1177/00218863231165785
10. Kyere, M., & Ausloos, M. (2020). Corporate governance and firm's financial performance in the United Kingdom. *International Journal of Finance & Economics*, 26(2), 1871-1885. DOI: 10.1002/ijfe.1883
11. Martins, A. D., & Lavarda, C. E. F. (2024). Beyond the numbers: the intervention of innovation orientation between the use of the budget and performance in Brazilian ICT companies. *International Journal of Innovation Management*, 28(01n02), 2450009. <https://doi.org/10.1142/S1363919624500099>
12. Pedroso, E., Gomes, C. F., & Yasin, M. M. (2020). Management accounting systems: An organizational competitive performance perspective. *Benchmarking: An International Journal*, 27(6), 1843–1874. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2019-0547>
13. Pop, A. B., & Țițu, A. M. (2024). Innovation and Digital Transformation in the Business Environment: A Case Study on Analyzing the Impact on Organizational Performance in a CAD Company. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* (Vol. 18, No. 1, pp. 3059-3068). Sciendo. DOI: 10.2478/picbe-2024-0252
14. Sabile, M. R., & Marinas, K. A. (2025, April). Transforming Organizational Performance Management: A Lean Six Sigma Approach using Monday. com for E-Business and E-Management. In *2025 16th International Conference on E-Education, E-Business, E-Management and E-Learning (IC4e)* (pp. 662-666). IEEE. DOI: 10.1109/IC4e65071.2025.11075442
15. Santos de Oliveira, R., Martins, A. D., & Facin Lavarda, C. E. (2024). The influence of budget planning and control on managerial innovation and startup performance. *Estudios Gerenciales*, 40(173), 406-419. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.6571>
16. Wang, F. (2022). AI-enabled IT capability and organizational performance. *Systems research and behavioral science*, 39(3), 609-617. <https://doi.org/10.1002/sres.2852>