



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII
UNIVERSITATEA “VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE
SDSEU/SDSI - Str.Lt.Stancu Ion, Nr. 35 – 130105, Târgoviște, România
Telefon: 0769076861 <http://scoaladoctorala.valahia.ro/>

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

CONTROLUL INTERN MANAGERIAL INSTRUMENT EFICIENT DE MANAGEMENT ÎN CADRUL ENTITĂȚILOR PUBLICE

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:
Prof. Univ. Dr. Ion STEGĂROIU

DOCTORAND:
Alina BRATILOVEANU

TÂRGOVIȘTE
2021

MULTUMIRI

Aș dori să-mi exprim sincera recunoștință și apreciere domnului prof. Univ. Dr. Ion Stegăroiu, pentru îndrumările științifice oferite în timpul studiului de cercetare doctorală.

Cu această ocazie, mulțumirile mele se adresează și membrilor comisiei pentru sprijinul și încrederea oferite în alegerea direcției corecte, necesare pentru finalizarea cu succes a tezei de doctorat.

Mulțumirea mea este îndreptată și către Universitatea „Valahia” din Târgoviște pentru oportunitatea acordată de a-mi desfășura studiile doctorale în cadrul Departamentului de Management al universității.

Și nu în ultimul rând, mulțumesc familiei pentru sprijinul și înțelegerea oferite în eforturile depuse din timpul activității de cercetare științifică, în vederea realizării tezei de doctorat.

CUPRINSUL REZUMATULUI TEZEI DE DOCTORAT

Mulțumiri.....	2
Cuprinsul tezei de doctorat.....	4
Importanța, actualitatea, necesitatea, oportunitatea și utilitatea temei.....	5
Obiectivul general și obiectivele specifice.....	7
Ipoteza centrală și ipotezele de lucru.....	7
Structura tezei de doctorat.....	8
Concluzii.....	9
Bibliografie.....	16
Cv.....	26
Lista lucrărilor științifice.....	30

CUPRINS

INTRODUCERE.....	3
Motivații pentru alegerea temei de cercetare.....	3
Etapele realizării cercetării.....	6
Structura tezei de doctorat.....	9
CAPITOLUL 1 -FUNDAMENTE TEORETICE ALE DEMERSULUI ȘTIINȚIFIC.....	12
1.1. Originea, evoluția și definirea conceptului de „control intern managerial”.....	12
1.1.2. Definirea conceptului de „control intern managerial”.....	19
1.1.3 Definirea conceptului în lucrările de specialitate.....	23
1.1.4 Relația control intern – control strategic – controlul managerial.....	26
1.2. Componentele sistemului de control intern managerial.....	27
1.2.1. Mediul de control.....	28
1.2.2. Evaluarea riscurilor.....	31
1.2.3. Activitățile de control.....	35
1.2.4. Informarea și comunicarea.....	41
1.2.5. Activitățile de monitorizare.....	42
1.3. Scurte observații asupra binomului management - control intern.....	43
1.3.1. Relația biunivocă dintre management și controlul intern.....	48
1.3.2. Dimensiunea managerială a controlului intern.....	48
CAPITOLUL 2 - CONTEXTUL REALIZĂRII DEMERSULUI ȘTIINȚIFIC.....	50
2.1 Cadrul național actual privind controlul intern managerial.....	50
2.1.1 Categorii de entități publice.....	50
2.1.2 Actele normative care reglementează controlul intern managerial în cadrul entităților publice.....	51
2.2 Schimbarea viziunii asupra controlului intern. transformările cadrelor naționale privind controlul intern managerial.....	52
2.2.1.Codul controlului intern managerial.....	56
2.2.2.Registrul riscurilor.....	63
2.2.3.Modelul de procedură operațională/formalizată/ documentată.....	64

2.2.4. Situația centralizatoare privind stadiul implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial.....	65
2.2.5. Întocmirea, aprobarea și prezentarea/ transmiterea raportului asupra sistemului de control intern managerial.....	68
2.2.6. Chestionarul de autoevaluare a stadiului de implementare a standardelor de control intern managerial.....	73
2.2.7. Situația sintetică a rezultatelor autoevaluării.....	82
2.2.8. Raportul asupra sistemului de control intern managerial.....	83
2.3. Studierea corespondențelor care se stabilesc între management/control intern și evidențierea rolului esențial al conducerii entității în etapele procesului controlului intern.....	85
2.3.1. Paralelă între definițiile managementului și cele ale controlului intern managerial.....	85
2.3.2. Controlul ca funcție managerială.....	89
CAPITOLUL 3 – CADRUL METODOLOGIC AL DEMERSULUI ȘTIINȚIFIC.....	98
3.1. Obiectivul general și obiectivele specifice.....	98
3.2. Ipotezele cercetării.....	100
3.3. Metodologia cercetării.....	102
CAPITOLUL 4. PREZENTAREA CERCETĂRII EMPIRICE.....	105
4.1. Stadiul implementării controlului intern managerial în România.....	105
4.1.1. Rezultate.....	112
4.1.2 Concluziile stadiului de implementare a controlului intern managerial în România.....	167
4.2. Principalele vulnerabilități ale sistemelor de control intern din cadrul entităților publice românești.....	176
4.2.1. Rezultate.....	178
4.2.2 Concluziile principalelor vulnerabilități ale Sistemului de control intern managerial din cadrul entităților publice românești.....	181
4.3 Validarea ipotezelor.....	183

CAPITOLUL 5 – MODEL DE OPTIMIZARE A SISTEMULUI DE CONTROL INTERN MANAGERIAL ÎN MANAGEMENTUL ENTITĂȚILOR PUBLICE.....	188
5.1 Bucle feedback în Sistemul de control intern managerial.....	188
5.2 Model de optimizare managerială bazat pe Sistemul de control intern managerial.....	190
5.3 Propuneri de îmbunătățire a controlului intern managerial din entitățile publice.....	192
CONCLUZII GENERALE, CONTRIBUȚII PERSONALE, LIMITE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE.....	209
BIBLIOGRAFIE.....	213
LISTA FIGURILOR.....	227
LISTA TABELELOR.....	229
LISTA ABREVIERILOR.....	232
ANEXA A - ISTORICUL MODIFICĂRILOR ACTELOR NORMATIVE CARE REGLEMENTEAZĂ CONTROLUL INTERN MANAGERIAL ÎN CADRUL ENTITĂȚILOR PUBLICE.....	233
ANEXA B - PARALELE ÎNTRE OMFP NR.946/2005, OSGG NR.400/2015 ȘI OSGG NR. 600/2018.....	243
ANEXA C - PRINCIPALELE CADRE DE CONTROL.....	274
ANEXA D - EVOLUȚIA REGLEMENTĂRILOR NAȚIONALE PRIVIND CONTROLUL INTERN MANAGERIAL.....	281
ANEXA E - INFLUENȚELE CODURILOR STRĂINE ASUPRA CODURILOR NAȚIONALE PRIVIND CONTROLUL INTERN MANAGERIAL.....	294
ANEXA F - ANALIZA DETALIATĂ A STANDARDELOR PREVĂZUTE DE OSGG NR.400/2015 ȘI OSGG NR.600/2018, PRECUM ȘI VULNERABILITĂȚILE LEGISLATIVE ALE CONTROLUL INTERN MANAGERIAL.....	305

IMPORTANȚA, ACTUALITATEA, NECESITATEA, OPORTUNITATEA ȘI UTILITATEA TEMEI

Cercetarea pe care am propus-o se numește „*Controlul intern/managerial – instrument eficient de management în cadrul entităților publice*”. Un sinonim potrivit pentru noțiunea „management” din titlu este cel de „conducere”. Cele două pot fi utilizate interschimbabil și pot fi interpretate în ambele lor sensuri, încrucișat fiecare poate desemna atât (i) acțiunea de a administra o entitate, cât și (ii) persoanele aflate în mod colectiv în conducerea acesteia. În alegerea temei de cercetare am avut în vedere binomul noutate – utilitate, iar arealul cercetării se află la hotarul dintre controlul intern și management.

Sintagma introdusă prin actele normative românești, încetătenită apoi în lucrările de specialitate și în vorbirea curentă, este aceea de „control intern managerial”. Prin urmare, în cazul prezentei cercetări ne vom concentra asupra sistemului de control intern preponderent din optica unui conducerător al unei entități publice, orientându-ne mai degrabă asupra celei de-a doua caracteristici a controlului intern, respectiv cea „managerială”. Gradul de înțelegere de către conducerătorii entităților publice românești a importanței controlului intern și a beneficiilor care decurg din implementarea și menținerea unor sisteme de control intern eficiente și, mai ales, risurile la care se supun dacă eșuează în această întreprindere va determina interesul lor pentru acest domeniu.

Gradul de implicare al acestora în domeniul controlului intern managerial poate fi măsurat prin evaluarea stadiului controlului intern în România.

Actualitatea acestei tezei de doctorat se bazează pe faptul că managementul este resursa principală a oricărei entități, care este un factor decisiv în determinarea succesului sau eșecului acesteia, în oricare dintre fazele sale. Teza de doctorat își propune să evaluateze eficacitatea managementului și gradul de implicare al acestora în domeniul controlului intern, activitate ce poate fi măsurată prin evaluarea stadiului controlului intern în România.

De aceea, s-au identificat punctele tari și punctele slabe ale sistemului de control intern managerial și s-au emis recomandări pentru soluționarea deficiențelor din sistem. Teza de doctorat a cuprins două analize. Prima se referă la gradul de implementare a controlului intern în cadrul entităților publice românești, analiză bazată pe datele furnizate în rapoartele asupra controlului intern întocmite de Secretariatul General al Guvernului. Cea de-a doua analiză privește principalele categorii de deficiențe referitoare la controlul intern managerial, organizate pe fiecare standard de control intern, constataate în acțiunile de verificare desfășurate de Curtea de Conturi a României și consemnate în rapoartele publice anuale ale acesteia. Cercetarea vizează aspecte ale relației dintre conducerea (managementul) entităților și controlul intern, pentru a reliefa importanța controlului intern în asigurarea unui management eficient și eficace.

Oportunitatea temei de cercetare în domeniul managementului constă în evidențierea beneficiilor sistemelor de control intern eficiente, precum și a efectelor deficiențelor acestora. Prin evaluarea practicilor s-a urmărit evidențierea rolului conducătorului entității în implementarea controlului intern.

Au fost analizate corelațiile dintre management și controlul intern din două unghiuri: prin intermediul unei paralele între definițiile celor două concepte, pentru a studia natura și scopul acestora, respectiv din perspectiva abordării funcționale a managementului, în cadrul căreia controlul este interpretat ca o funcție managerială. Cel din urmă conține câteva observații asupra responsabilităților factorilor interni și externi din cadrul entității în conceperea, implementarea, monitorizarea și evaluarea sistemului de control intern, insistând pe dublul rol pe care conducătorul entității sau organele de conducere colectivă, după caz, îl au în privința controlului intern.

Teza de doctorat este un proces sistematic și științific de colectare a informațiilor, de analiză și tragere de concluzii pentru luarea deciziilor. Prin rigurozitatea informațiilor, teza urmărește îmbunătățirea performanței conducerii/managementului în entitățile publice.

Necesitatea și utilitatea temei de cercetare rezidă în caracterul pragmatic al acesteia, determinat de aspectele care se referă la problemele cu care se confruntă entitățile, datorate de procesul implementării controlului intern managerial și anume:

conceperea (proiectarea) sistemului de control intern, implementarea acestuia și monitorizarea sa. Pentru ca sistemul de control intern managerial să-și atingă obiectivele trebuie acordată atenție fiecărei etape. Spre exemplu, un sistem de control intern managerial proiectat în mod defectuos nu va putea fi implementat în mod corespunzător și nu va fi eficient; un sistem bine conceput și implementat, dar nemonitorizat corespunzător se va deteriora în timp și nu va mai putea răspunde schimbărilor intervenite în mediul intern sau în cel extern al entității.

Necesitatea temei tezei constă în consolidarea rolului conducerilor entităților publice în raport cu sistemul de control intern managerial, componentă extrem de importantă, prin faptul că stabilește „tonul de la vârf”, constituind un exemplu pentru ceilalți angajați.

Conducătorul entității reprezintă, ca și celelalte categorii de personal, o componentă a sistemului de control intern managerial. Dar totuși, potrivit atribuțiilor sale acesta trebuie să asigure o supraveghere continuă a sistemului, ceea ce îl determină să acționeze ca un „control al controlului” asupra modului în care angajații înțeleg întregul proces pentru dezvoltarea abilităților și atitudinilor care conduc la realizarea sarcinilor cu succes. Conducătorul entității este persoana responsabilă cu demararea și supravegherea activităților necesare conceperii, implementării și monitorizării funcționării/eficienței sistemului de control intern managerial.

Astfel, controlul intern mangerial, privit ca funcție a managementului este de o importanță deosebită în interiorul entităților, deoarece contribuie semnificativ la performanța managerului de a „conduce” eficient, eficace și economic activitatea pe care o desfășoară.

În majoritatea cazurilor, conducătorii entităților se preocupă de îmbunătățirea calității și performanței activității, serviciilor și operațiunilor desfășurate. Demersurile însă sunt diferite în funcție de obiectivele pe care aceștia le au de îndeplinit. O viziune pragmatică corelată cu o misiune și un set de valori care au la bază mai multe obiective specifice, pot produce rezultate calitative, însoțite de eficacitate și o calitate mai bună a muncii, ceea ce înseamnă că obiectivele specifice acționează ca factor decisiv pentru progresul atingerii obiectivelor generale. Prin urmare, o cunoaștere profundă a viziunii, misiunii și a obiectivelor specifice este esențială pentru dezvoltare și succes.

Utilitatea tezei constă în:

- Identificarea și evaluarea riscurilor care afectează atingerea obiectivelor în vederea îmbunătățirii procesului de luare a deciziilor strategice;
- Optimizarea sistemului de control intern managerial în totalitatea sa ca instrument strategic de lucru la îndemâna conducerii entității, care presupune luarea în considerare a componentelor sale (operaționale și strategice), referindu-se la rolul jucat de manager în realizarea obiectivelor, proiectând o viziune clară de dezvoltare pe termen mediu și lung;
- Valorificarea celor mai eficiente metode și tehnici manageriale de planificare, organizare, operaționalizare și implementare a Sistemului de control intern managerial în cadrul entităților publice.

OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE

Obiectivul general al tezei de cercetare științifică îl reprezintă analizarea beneficiilor pe care sistemele de control intern eficiente le aduc entităților publice și a modalităților în care acestea sprijină actul managerial, identificarea mecanismelor pentru o mai bună implementare a acestora de către managerii entităților publice.

Obiective specifice (OS):

- OS1: Analizarea conceptului de „control intern” din punct de vedere etimologic și istoric;
- OS2: Analizarea diferențelor în ceea ce privește modul de definire a conceptului de „control intern” în cadrele de control, lucrările de specialitate și legislație;
- OS3: Analizarea naturii controlului intern în optica principalelor cadre de control, lucrări de specialitate și acte normative.
- OS4: Realizarea unei analize asupra componentelor sistemului de control intern;
- OS5: Descrierea componentelor sistemului de control intern;
- OS6: Efectuarea unei analize a evoluției cadrului legal național care reglementează controlul intern la nivelul entităților publice;
- OS7: Efectuarea unei analize comparative a cadrelor de control naționale pentru a reliefa transformările suferite de acestea;
- OS8: Efectuarea unei paralele între definițiile „controlului intern” și cele ale „managementului” în vederea stabilirii naturii și a obiectivelor acestora;
- OS9: Realizarea unei analize a controlului, ca funcție managerială;

- OS10: Stabilirea persoanelor și/sau structurilor cu responsabilități în domeniul controlului intern la nivelul entităților publice, în funcție de forma de organizare a acestora;

- OS11: Sublinierea importanței conducerii entității în implementarea unui sistem de control intern managerial și a dublului rol pe care îl are în cadrul acestui proces;
- OS12: Realizarea unei analize comparative și evolutive privind gradul de conformare a entităților publice din administrația publică centrală cu Codurile controlului intern aplicabile entităților publice, în intervalul 2015 – 2019, pe baza rapoartelor asupra controlului intern întocmite de Secretariatul General al Guvernului;
- OS13: Efectuarea unei analize a rapoartelor publice anuale ale Curții de Conturi a României aferente perioadei 2015 – 2018 în vederea identificării principalelor deficiențe constatate în legătură cu controlul intern managerial.
 - Obiectivele specifice pe care le urmărește cercetarea au pornit de la identificarea unor vulnerabilități la nivelul managementului entităților publice, care se referă la controlul intern managerial:
 - Rezistența la schimbare manifestată de către conducerii unor entități publice și înțelegerea insuficientă a responsabilității creării și menținerii funcționalității sistemelor de control intern/managerial.
 - Neintegrarea, în unele entități publice, a controlului intern/managerial în cadrul proceselor, activităților și în componentele structurale ale entității.

- Tendința unora dintre managerii entităților publice de a interpreta și aplica conformarea la cerințele de bază ale standardelor de control intern/managerial prin copierea unor modele de implementare, fără însă a le adapta la particularitățile concrete de organizare și funcționare existente.
- Experiența limitată, îndeosebi în cazul entităților publice de la nivel local, cu privire la integrarea standardelor de control intern/managerial în mediul acestora de lucru și la identificarea zonelor vulnerabile.
- Controlul intern/managerial din unele entități din administrația publică centrală nu a reușit să asigure gestionarea riscurilor în administrarea fondurilor publice, până la un nivel acceptabil, în sfera răspunderii manageriale.
- Insuficienta dezvoltare a managementului riscului în cadrul unor sisteme de control intern/managerial.
- Insuficienta monitorizare a raportărilor cu privire la dezvoltarea Sistemului de control intern/managerial, la nivelul entităților publice aflate în subordonare/coordonare/sub autoritate.
- Înțelegerea insuficientă de către conducătorii entităților publice a necesităților și responsabilităților ce le revin în procesul de implementare și dezvoltare a Sistemului de control intern managerial (SCIM).

- Conștientizarea scăzută privind beneficiile implementării și dezvoltării SCIM, de către personalul implicat.
- Inexistența sau dimensionarea necorespunzătoare a comportamentului de audit în cadrul entităților publice, care are printre obiectivele sale și evaluarea SCIM.
- Raportarea, în unele cazuri cu subiectivism a datelor și a informațiilor privind stadiul implementării SCIM.
- Necuantificarea beneficiilor implementării reale și nu formalizate a SCIM de către factorii vizăți, atât la nivelul managementului general, cât și la managementul de linie.
- Resurse insuficiente (umane, materiale, financiare și informaticе) pentru implementarea SCIM la nivelul entităților publice locale.

IPOTEZA CENTRALĂ ȘI IPOTEZELE DE LUCRU

Pornind de la constatările enunțate anterior formulăm ipotezele conform căroro „controlul intern managerial nu este suficient dezvoltat în România” și „conducătorii entităților publice nu conștientizează pe deplin importanța controlului intern”. În vederea testării acestora, propunem o *analiză a stadiului implementării și dezvoltării sistemelor de control intern managerial la nivelul entităților aparținând administrației publice centrale și locale*.

Ipoteza generală de la care pornește prezenta cercetare este:
Sistemul de control intern/managerial constituie o resursă esențială pentru managementul/conducerea entităților publice insuficient cunoscută și exploatață.

Acestei ipoteze îi corespunde **obiectivul general** al cercetării, definit astfel: *Analizarea beneficiilor pe care sistemele de control intern eficiente le aduc entităților publice și a modalităților în care acestea sprijină actul managerial, identificarea mecanismelor pentru o mai bună implementare a acestora de către managerii entităților publice.*

Pentru a atinge obiectivul general și obiectivele specifice, au fost stabilite următoarele ipoteze de lucru:

I1. Există o abordare unitară în privința definirii controlului intern în literatura de specialitate și în actele normative care îl reglementează

Analizarea conceptului de „control intern” din punct de vedere etimologic și istoric;

Analizarea diferențelor în ceea ce privește modul de definire a conceptului de „control intern” în cadrele de control, lucrările de specialitate și legislație;

Analizarea naturii controlului intern în optică principalelor cadre de control, lucrări de specialitate și acte normative;

I2. Pentru a fi eficient, controlul intern managerial trebuie să funcționeze ca un sistem.

Descrierea componentelor sistemului de control intern managerial;

Realizarea unei analize asupra componentelor sistemului de control intern managerial;

Existența relațiilor între componente și a buclelor feedback.

I3. Managerul entității are un rol decisiv în conceperea, implementarea și monitorizarea sistemului de control intern managerial.

Stabilirea persoanelor și/sau structurilor cu responsabilități în domeniul controlului intern managerial la nivelul entităților publice, în funcție de forma de organizare a acestora;

Sublinierea importanței conducerii entității în implementarea unui sistem de control intern managerial și a dublului rol pe care îl are în cadrul acestui proces;

I4. În cadrul legislativ și de reglementare național, în domeniul controlului intern managerial, există unele curențe, inadvertențe sau imperfecțiuni.

Efectuarea unei analize a evoluției cadrului legal național care reglementează controlul intern la nivelul entităților publice;

Efectuarea unei analize comparative a cadrelor de control naționale pentru a reliefa transformările suferite de acestea;

I5. Standardele de control intern managerial constituie o expresie a bunelor practici recomandate de știința managerială.

Efectuarea unei paralele între definițiile „controlului intern” și cele ale „managementului” în vederea stabilirii naturii și a obiectivelor acestora;

Realizarea unei analize a controlului, ca funcție managerială;

I6. Conducătorii entităților publice nu valorifică deplin sistemul de control intern managerial.

Managerul are cunoștințe limitate cu privire la standardele de control intern managerial, importanța realizării în entitate a unui sistem performant, cantitatea și calitatea informațiilor obținute prin intermediul acestuia și rolul lor deciziilor;

Realizarea unei analize comparative și evolutive privind gradul de conformare a entităților publice din administrația publică centrală cu Codurile controlului intern aplicabile entităților publice, în intervalul 2015 – 2019, pe baza rapoartelor asupra controlului intern întocmite de Secretariatul General al Guvernului;

Efectuarea unei analize a rapoartelor publice anuale ale Curții de Conturi a României aferente perioadei 2015 – 2018 în vederea identificării principalelor deficiențe consternante în legătură cu controlul intern managerial.

O defectuoasă concepere, implementare și exploatare a sistemului de control intern managerial, poate conduce la insuficientă dezvoltare și valorificare a resurselor acestuia în cadrul unora dintre entitățile publice.

STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT

Lucrarea cuprinde o introducere, cinci capitole, și o secțiune finală dedicată concluziilor generale, contribuțiilor personale, limitelor precum și a direcțiilor de cercetare viitoare. De asemenea, lucrarea este completată cu anexe, o bibliografie și un sintetic aparat redacțional.

Introducerea cuprinde informații generale privind elementele care au generat și pe care s-a bazat demersul științific, respectiv oferă coordonatele principale ale cercetării:

- prezintă programul de cercetare utilizat pentru efectuarea demersului cercetării științifice și elaborarea prezentei lucrări;
- prezintă structura lucrării, indicând succint conținutul fiecărui capitol;
- precizează metodele de cercetare științifică și tehnicele utilizate în vederea realizării obiectivelor specifice;
- identifică categorii de posibili beneficiari ai rezultatelor cercetării.

După cum reiese din titlul său, ***Capitolul 1*** denumit „*Fundamente teoretice ale demersului științific*” are un rol introductiv, prezentând diferite fațete ale noțiunii de „control intern managerial”. Întâi este realizată o analiză cu mijloace etimologice pornind de la noțiunea mai largă de „control” și avansând către cea de „control intern”.

Ulterior este prezentată o scurtă evoluție a controlului intern, care menționează câteva cazuri de operațiuni sau activități din perioada antică, considerate a fi dovezi ale exercitării unor forme rudimentare de control intern și insistând asupra secolului trecut, în cadrul căruia a apărut și s-a dezvoltat conceptul de control în sensul în care îl înțelegem astăzi. Această analiză punctează evenimentele apărute atât în spațiul britanic cât și în cel american, care au condus la apariția conceptului, urmând ca, ulterior, să urmărească evoluția sa la nivelul Statelor Unite ale Americii, unde acesta a cunoscut cea mai mare dezvoltare. Cronologia apariției și dezvoltării controlului intern în România beneficiază de o secțiune specială în cadrul Capitolului 2.

Apoi, pentru o înțelegere cât mai bună a conceptului, sunt prezentate definiții ale acestuia elaborate de diferite organisme profesionate, prezente în lucrări de specialitate sau existente în actele normative naționale prin care este reglementat controlul intern.

În încercarea de a stabili principalele corelații dintre management și controlul intern, a fost realizată o paralelă între cele două concepte, care se concentrează pe natura și scopul (rațiunea de a fi) a acestora, precum și o interpretare succintă a controlului ca funcție managerială.

Capitolul 2 intitulat „*Contextul realizării demersului științific*” cadrul național actual privind conținutul controlului intern managerial, o panoplie a actelor normative care reglementează controlul intern managerial și o analiză a schimbărilor de viziune intervenite în controlul intern managerial din țara noastră după anul 2000.

Capitolul 3 prezintă „ Cadrul metodologic al demersului științific” reliefat de obiectivele și ipotezele cercetării. Pornind de la obiectivul general al cercetării ce își propune analizarea beneficiilor pe care sistemele de control intern eficiente le aduc entităților publice și a modalităților în care acestea sprijină actul managerial, formulăm ipotezele cercetării conform cărora „controlul intern managerial nu este suficient dezvoltat în România” și „conducătorii entităților publice nu conștientizează pe deplin importanța controlului intern”. În vederea testării acestora propunem o analiză a stadiului implementării și dezvoltării sistemelor de control intern managerial la nivelul entităților aparținând administrației publice centrale și locale.

Tot în acest capitol este postulată și ipoteza generală de la care a demarat această cercetare: *Sistemul de control intern/managerial constituie o resursă esențială pentru managementul/ conducerea entităților publice insuficient cunoscută și exploatață.*

Capitolul 4 titluit „ Prezentarea cercetării empirice” cuprinde două studii având drept obiect analizarea gradului de implementare a controlului intern în cadrul entităților publice românești, fiecare abordând lucrurile dintr-un unghi diferit. Primul studiu, care se regăsește în prima secțiune a capitolului, pornește de la datele primite de direcția de specialitate în domeniul controlului intern din cadrul Secretariatului General al Guvernului de la entitățile care au obligația să raporteze asupra stadiului de implementare a sistemului de control intern, în rapoartele anuale ale acestuia, în perioada 2015 -2019.

Principalele direcții de acțiune ale analizei s-au referit la modul de organizare a controlului intern la nivelul entităților publice raportoare (constituirea și funcționarea comisiei de monitorizare, inventarierea activităților procedurabile și elaborarea de proceduri, identificarea riscurilor și gestionarea acestora, etc.), gradul de conformare cu cerințele codurilor controlului intern valabile în intervalul analizat și gradul de încredere a conducerilor entităților publice în capacitatea sistemelor de control intern implementate în cadrul entităților pe care le reprezintă de a oferi o asigurare rezonabilă cu privire la utilizarea fondurilor în condiții de legalitate, regularitate, eficiență, eficacitate și economicitate.

Al doilea studiu, reprezintă o completare a celui anterior printr-o analiză a rapoartelor întocmite de Curtea de Conturi a României pentru perioada 2015 – 2018 în vederea stabilirii principalelor deficiențe constatate la nivelul entităților publice cu privire la controlul intern managerial.

Capitolul 5 propune măsuri de îmbunătățire a controlului intern managerial ca urmare a testării ipotezelor de lucru formulate.

În urma efectuării acestor testări, în lucrare s-au conturat o serie de recomandări și propuneri de îmbunătățire a controlului intern managerial. Astfel, am constatat că există o abordare unitară în privința definirii controlului intern managerial în literatura de specialitate și în actele normative care îl reglementează.

Pentru a fi eficient, controlul intern managerial trebuie să funcționeze ca un sistem integrat. În ciuda progreselor înregistrate în ultima perioadă și a încercării de armonizare a cadrului legal național în materie, acesta încă prezintă unele carențe, inadvertențe sau imperfecțiuni.

Iar în ultima secțiune a cercetării științifice „*Concluzii generale, contribuții personale, limite și direcții viitoare de cercetare*” sunt formulate contribuțiiile proprii și concluziile rezultate în urma cercetării empirice și a studiului bibliografiei care au validat ipotezele prezentului demers.

În anexele A-F se regăsesc atât documente (fișe) de lucru pe baza cărora au fost efectuate analize comparative, sinteze și tablouri evolutive și care au fundamentat propunerile și concluziile formulate.

CONCLUZII

Pe baza rezultatelor obținute ca urmare a analizelor efectuate în vederea îndeplinirii obiectivelor cercetării se desprinde următoarea concluzie: controlul intern managerial reprezintă o componentă esențială a unei guvernanțe corporative eficiente a entităților publice.

Implementarea sistemului de control intern managerial, atât în cazul celor mai multe dintre entități, cât și la nivel global, reprezintă un proces dinamic, caracterizat de sușuri și coborâșuri.

Cu cât o entitate funcționează de mai mult timp, cu atât ar fi mai firesc ca ea să fi avut o perioadă mai îndelungată și să fi căpătat experiență pentru implementarea treptată a standardelor de control intern managerial. Presupunerea ar fi corectă cu condiția să fie îndeplinite cel puțin următoarele două elemente: (a) entitatea să fi beneficiat în timp de stabilitate și (b) să fi existat interes și implicare din partea conducerii pentru implementarea controlului intern managerial.

Asigurarea conceperii și implementării unui sistem de control intern managerial eficient, conform cu cerințele legale stabilite prin ordinele secretarului general al Guvernului nr. 400/2015 și nr. 600/2018, presupune pe de o parte implicare din partea personalului entității publice (gradul de implicare și atribute personale), în special a conducerii acesteia, iar pe de altă parte implică o serie de resurse de diferite năaturi (umane, materiale, informaționale etc.).

Gradul de implicare este o funcție ce depinde de cunoștințele și pregătirea personalului, în special a conducerii, în domeniul controlului intern managerial, precum și de nivelul lor de înțelegere a beneficiilor care decurg din implementarea controlului intern.

Atributile personale se referă la modul cum aceștia se raportează la rezolvarea problemelor sau efectuarea sarcinilor.

În unele cazuri, mai ales la nivel local, implementarea mai redusă a controlului intern managerial, poate fi cauzată de factori obiectivi precum lipsa personalului care să desfășoare activitățile pe care le implică organizarea și menținerea unui sistem de control intern managerial, imposibilitatea de a participa la cursuri de pregătire în domeniu sau lipsa resurselor financiare necesare.

În condițiile în care dezideratul legiuitorului este realizarea conformării depline de către toate entitățile publice, este evident că eforturile întreprinse până în prezent de conducătorii acestora trebuie continuante și în multe cazuri, suplimentate. Gradul de implementare/realizare a indicatorilor analizați a fost mai bun la nivelul administrației centrale, comparativ cu administrația locală.

Criteriile asociate standardelor de control intern managerial cuprinse în codurile naționale privind controlul intern managerial pot fi considerate expresii sintetice ale celor mai bune practici din domeniul managerial.

La nivel central, standardele cu cele mai mari ponderi de implementare s-au modificat pe parcursul perioadei analizate. Evoluția de la un an la altul a gradului de implementare a standardelor arată că entitățile care au raportat au progresat față de anul anterior.

Analizând datele aferente intervalului 2015 – 2019, constatăm că au existat situații sporadice în care au fost obținute rezultate mai bune la nivel local. În fiecare an situația implementării standardelor a fost mai bună la nivel central. Acest lucru s-a întâmplat și în cazul gradului de îndeplinire a anumitor indicatori.

Referitor la situația particulară a fiecărui standard, se constată că în niciunul dintre cei cinci ani care compun perioada analizată nu a existat situația în care un standard să fi fost implementat de toate entitățile, nici la nivel central și nici la nivel local. Din punct de vedere al implementării standardelor SCIM în cadrul entităților publice, conform rigorilor actelor normative în domeniu, din cercetarea efectuată au fost identificate abateri în privința tuturor celor 16 standarde de control intern managerial. În cazul unor standarde, rapoartele s-au rezumat la a consemna neimplementarea acestora; în situația altora, au fost prezентate detaliat diferitele deficiențe constatate în legătură cu acestea.

Altă concluzie generală ce decurge din analiza datelor raportate de Curtea de Conturi (care reflectă rezultatele acțiunilor de verificare desfășurate la entitățile publice), comparativ cu datele comunicate de Secretariatul General al Guvernului (obținute prin

centralizarea rezultatelor autoevaluărilor transmise de entitățile publice în cauză) se contrazic uneori, ceea ce denotă că autoevaluarile transmise de entitățile publice către Secretariatul General al Guvernului sunt nerealiste.

Contribuții personale

Realizarea demersului științific a permis identificarea următoarelor contribuții personale:

Efectuarea *analizei evolutive a actelor normative* care alcătuiesc cadrul legal național în domeniul controlului intern managerial, care punctează factorii și/sau contextele care au determinat modificarea sau completarea acestora.

Sintetizarea rezultatelor unui studiu al literaturii de specialitate, canalizat către stabilirea (i) factorilor care predispun entitățile publice la eșec în implementarea sistemelor de control eficiente și (ii) a efectelor dezvăluirii existenței unor deficiențe ale sistemului de control intern managerial.

Identificarea principalelor corelații care se stabilesc între cadrele naționale privind controlul intern managerial (aprobată prin OMFP nr. 946/2005, OSGG nr. 400/2015 și OSGG nr. 600/2018) și principalele cadre străine.

Studierea corespondențelor care se stabilesc între management și control intern, urmând două direcții majore de cercetare:

- (i) determinarea principalelor asemănări și deosebiri în privința naturii și scopului acestora, cu ajutorul unei paralele între cele două concepte; și (ii) analizarea controlului ca funcție managerială, în contextul abordării funcționale a managementului.
- Realizarea unei analize a *stadiului implementării controlului intern managerial în România* pe baza datelor centralizate de Secretariatul General al Guvernului și prezentate în rapoartele anuale ale acestuia.
 - *Identificarea principalelor vulnerabilități ale sistemelor de control intern* managerial existente la nivelul entităților publice, pe baza deficiențelor constatate de auditorii publici externi ai Curții de Conturi și consemnate în rapoartele anuale ale acesteia.
 - *Evidențierea rolului esențial al conducerii entității în etapele procesului de control intern managerial.*

Contribuții cu caracter de sinteză

- abordarea interdisciplinară care tratează tema din mai multe perspective: interpersonale, socio-economice, statistică, informatică, deoarece sunt împărtăsite valori, pentru conlucrarea la scopul comun - realizarea viziunii și scopului entitatii publice, într-un final obținerea succesului și realizarea obiectivelor de catre managementul entitatii;
- prezentarea elementelor conceptuale cu care s-a operat în realizarea demersului științific;

- elaborarea demersului științific pentru îndeplinirea obiectivului general al tezei.

Contribuții cu caracter teoretic și experimental

- formularea de opinii personale cu privire la completarea unor definiții care îmbunătățesc procedurile și practicile de control intern managerial;
- identificarea unor instrumente de motivare și comunicare la nivelul resurselor umane, care ar putea fi utilizate ca un mecanism de control și raportare a principalelor direcții de urmat în vederea atingerii obiectivelor de management strategic organizațional;
- utilizarea datelor statistice în vederea identificării și înțelegerei cauzelor și efectelor problemelor apărute în cadrul entităților publice în ceea ce privește optimizarea sistemul de control intern managerial;
- stabilirea conexiunilor dintre factorii care sunt implicați în organizarea, dezvoltarea și implementarea sistemului de control intern managerial;
- realizarea cercetării empirice prin dezvoltarea unor analize comparative și evolutive privind gradul de conformare a entităților publice din administrația publică centrală și locală în vederea adaptării la rigorile Codurilor controlului intern managerial aplicabile acestora;

- prezentarea și efectuarea unor analogii ale principalelor coordonate ale sistemului de control intern managerial în cadrul administrației publice centrale, respectiv a punctelor comune și particularităților acestora;
- identificarea principalelor provocări cu care se confruntă administrația publică, în condițiile globalizării și revoluției digitalizării;
- abordarea managementului în contextul eficientizării activităților acestuia;
- modul de interpretare și propunerile formulate în cadrul analizelor efectuate privind stadiul implementării controlului intern managerial în România precum și principalele vulnerabilități ale sistemelor de control intern din cadrul entităților publice românești sunt în totalitate o contribuție personală.
- rezultatele cercetării au fost utilizate și vor continua să fie diseminate prin prezentarea lor la conferințe și prin publicarea acestora în diferite reviste de specialitate.

Contribuții cu caracter practic

- determinarea rolului esențial al managerului în organizarea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial;
- implementarea unui sistem de politici de dezvoltare personală și profesională pentru dezvoltarea și motivarea personalului în optimizarea la maxim a potențialului acestuia;
- un sistem de control intern managerial bine implementat are impact asupra angajaților și a rezultatele lor prin utilizarea unui ghid de bune practici pentru responsabilizarea și înțelegerea cadrului de competențe și al nivelului de așteptare organizațional, constatăndu-se că motivarea angajaților poate rezulta din utilizarea unor tehnici de management performante.

Direcții viitoare de cercetare

Concluziile și recomandările prezentate în această teză au generat interes pentru multe dintre entitățile publice aflate în studiu pentru perfecționarea sistemului de control intern managerial, inclusiv pentru Direcția Control Intern Managerial și Relații Interinstituționale (DCIMRI) din cadrul Secretariatului General al Guvernului.

Studiile efectuate în cadrul cercetării pot fi completeate sau extinse. Prin urmare, o primă viitoare direcție de cercetare, care poate completa activitatea noastră, poate constitui analizarea rolului controlului intern managerial în cadrul entităților publice pe baza

datelor obținute de la diferite categorii profesionale, care activează în sfera controlului intern managerial, prin intermediul tehniciilor de obținere directă a acestora, precum chestionarul.

Persoane din mediul universitar pot oferi o perspectivă teoretică, în timp ce conducătorii entităților publice pot avea un aport practic în privința a numeroase aspecte referitoare la controlul intern managerial. Totodată, experiența persoanelor din categoriile exemplificate poate fi fructificată și prin alte mijloace, spre exemplu prin intermediul interviului. Prin răspunsurile oferite ei își exprima opinia asupra cadrului legal care reglementează domeniul, dificultăților pe care le întâmpină în implementarea sistemelor de control intern, a beneficiilor pe care acestea le furnizează etc. Trebuie avut în vedere faptul că este posibil că utilizarea acestor instrumente să se realizeze cu dificultate.

Este posibil ca rata de răspuns în cazul chestionarului să nu fie una satisfăcătoare, deoarece informațiile colectate aparțin în totalitate respondenților, iar părerile proprii pot fi uneori subiective, în funcție de disponibilitatea acestora ca timp, de stările emoționale/trăirile personale și astfel ar putea vicia răspunsurile formulate.

De asemenea, organizarea unei întâlniri cu factori decidenți din entitățile publice, în vederea realizării interviului se poate dovedi chiar mai dificilă decât chestionarul, deoarece conducerea entităților publice manifestă reticență în a acorda interviuri pentru a nu le fi interpretată în defavoarea lor opinia, iar acest fapt se datorează neasumării

răspunderii. O altă posibilă direcție de cercetare, mult mai complexă, poate consta în orientarea către o altă arie de studiu, spre exemplu către una mai largă (care să cuprindă companiile din mediul privat în ansamblu), sau dimpotrivă, către una mai restrânsă (spre exemplu care se concentrează doar asupra unei companii).

Limitele cercetării

- În urma demersului științific desfășurat au putut fi identificate o serie de limite ale cercetării. Acestea se referă la următoarele aspecte:
 - colectarea datelor folosind chestionare este consumatoare de timp și costisitoare și a fost criticată pe motiv că aplicarea să poate sublinia importanța culegerii datelor, dar nu importanța analizei acestora și a formulării unei teorii pe baza lor;
 - totodată instrumentele clasice de cercetare cum ar fi interviul, chestionarul de cele mai multe ori pot prezenta o realitate trunchiată, având în vedere o serie de factori perturbatori care pot duce la o reprezentare a unei imagini incomplete și un mod de raportare eronat, implicând o serie de vicii de metodologie și reprezentativitate în ceea ce privește analiza publicului său.
 - refuzul unor respondenți de a participa la completarea chestionarului trimis pe email, din motive ce țin de regulamentele interne și specificul entității cu privire la a oferi răspunsuri în cadrul unor cercetări de acest tip; varianta completării electronice

a chestionarului nu s-a dovedit a fi una viabilă. În consecință, s-a procedat la studiul și analiza rapoartelor întocmite de managerii entităților publice care aveau obligativitatea să raporteze anual la Secretariatul General al Guvernului (SGG) asupra modului de organizare și implementare a sistemului de control intern managerial, această abordare implicând un timp mai mare de colectare a informațiilor, față de cel preconizat;

Noutatea tezei de doctorat

- studierea diferitelor concepte despre controlul intern managerial din perspectiva diferențelor în ceea ce privește modul de definire a conceptului de „control intern” în cadrele de control, lucrările de specialitate și legislație. Conceptul de control intern managerial are o istorie îndelungată, existând o multitudine de definiții care au condus la actuala accepțiune și practică.
- realizarea unui model relațional, (control intern – control strategic – controlul managerial, ca instrument pentru a identifica relațiile dintre managementul și succesul organizațional, prin crearea unei metodologii de bune practici;
- identificarea necesității elaborării de noi strategii pentru eficientizarea managementului în cadrul entităților publice și dezvoltării unui spațiu teoretic bine consolidat, care asigură calea pentru obținerea și creșterea performanței organizației manageriale;
- aducerea în atenția managerilor a importanței sistemului de control intern managerial în ceea ce privește capacitatea și calitățile managerului eficient, de a influența utilizarea eficientă a controlului intern managerial pentru obținerea performanței instituționale;
- punerea la dispoziția managerilor entităților publice a unor informații prin care să se argumenteze necesitatea eficientizării și

dezvoltării capacitații manageriale prin apelarea la strategii, și metodologii moderne de lucru, adaptate cu tehnici și instrumente specifice managementului;

- crearea și dezvoltarea unor proceduri interne în cadrul entităților publice, axate pe valorile organizației moderne, ținând cont de nevoile și motivația angajaților, în vederea creșterii performanței acesteia;
- susținerea și asigurarea formării și perfecționării competențelor profesionale a managerilor și a angajaților cu privire la aplicarea prevederilor actelor normative care reglementează activitatea și domeniul controlului intern managerial;
- utilizarea unor metode de cercetare calitativă ar putea permite identificarea și a altor factori determinanți, în funcție de specificul fiecărei entități publice, permitând astfel dezvoltarea contextului organizațional specific, în funcție de factorii situaționali predominanți.

Bibliografie

- **Academia Română (2016)**, *Dicționarul explicativ al limbii române*, ediția a II-a, revăzută și adăugită [ediția 2016]; Institutul de Lingvistică „Iorgu Iordan – Al. Rosetti”; Editura Univers Enciclopedic Gold (București).
- **Agarwal, R. D. (2007)**, *Organization and Management*; Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited (New Delhi).
- **Aldag, Ramon J.; Stearns, Timothy M. (1987)**, *Management*; South-Western Publishing Co. (Cincinnati, Ohio).
- **Albanese, Robert (1975)**, *Management: Toward Accountability for Performance*; Richard D. Irwin, Inc. (Homewood, Illinois).
- **American Heritage (2013)**, *The American Heritage College Writer's Dictionary*; Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company (Boston).
- **Anand, Sanjay (2008)**, *Essentials of Corporate Governance*; John Wiley & Sons (Hoboken, New Jersey).
- **Anthony, Robert N. (1965)**, *Planning and Control Systems: a Framework for Analysis*; Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University (Boston).
- **Antonescu, G.M. (1862)**, *Dicționar rumân. Mic repertor de cunoșințe generali, coprindînd vorbe streine cu etymologia, terminiștici, numiniș proprie, noțiuni historice, s.c.l.*, Imprimeria Nationale a lui Stephan Rasidesscu (București).
- **Arwinge, Olof (2012)**, *Internal Control: A Study of Concept and Themes*, Springer Science & Business Media (Berlin).
- **Ashbaugh-Skaife, Hollis; Collins, Daniel W. & Kinney Jr., William R. (2007)**, ‘The discovery and reporting of internal control deficiencies prior to SOX-mandated audits’, *Journal of Accounting & Economics*, No. 44 (2007), pp. 166 – 192.
- **Aven, Terje & Renn, Ortwin (2010)**, *Risk Management and Governance. Concepts, Guidelines and Applications*; Springer-Verlag (Berlin).

- **Bartol, Kathryn M.; Martin, David C. (1994),** *Management (International Edition)*; Second Edition; McGraw-Hill, Inc. (New York).
- **Bateman, Thomas S.; Snell, Scott A.; Konopaske, Rob (2018),** *Management*; Fifth Edition; McGraw-Hill Education (New York).
- **Beneish, M.D.; Billings, M.B. & Hodder, L.D. (2008),** ‘Internal control weaknesses and information uncertainty’, *Accounting Review*, 83 (3) (2008), pp. 665-703.
- **Benge, Eugene (1976),** *Elements of Modern Management*; AMACOM – American Management Associations (New York).
- **Beresford, Dennis R., deB. Katzenberg, Nicholas & Rogers Jr., C. B. (2003),** *Report of Investigation by The Special Investigative Committee of The Board of Directors of WorldCom, Inc.*; March 31, 2003.
- **Bishop, Toby J. F. & Hydoski, Frank E. (2009),** *Corporate Resiliency. Managing the Growing Risk of Fraud and Corruption*; John Wiley & Sons, Inc. (Hoboken, New Jersey).
- **Bittel, Lester R. (ed.) (1978),** *Encyclopedia of Professional Management*; McGraw-Hill.
- **Bizzell, Allen; Clinton, B. Douglas; Prentice, Robert A. & Stone, Dan N. (2017),** *Wiley CPAexcel Exam Review. Study Guide April 2017. Business Environment and Concepts*; John Wiley & Sons (Hoboken, New Jersey).
- **Bolton, Brian; Lian, Qin; Rupley, Kathleen & Zhao, Jing (2016),** ‘Industry contagion effects of internal control material weakness disclosures’, *Advances in Accounting*, Volume 34, September 2016, Pages 27-40.
- **Boone, Louis E.; Kurtz, David L. (1992),** *Management*; Fourth Edition; McGraw-Hill, Inc. (New York).
- **Brachet, Auguste (1870),** *Dictionnaire Étymologique de la Langue Française*; Troisième édition; J. Hetzel et C^{ie} (Paris).
- **Brech, E.F.L. (1975),** *The Principles and Practice of Management*; Longman (London).

- **Breeden, Richard C. (2003), Restoring Trust. Report to The Hon. Jed S. Rakoff The United States District Court for the Southern District of New York On Corporate Governance for the Future of MCI,** August, 2003; URL: https://worldcomfraud.weebly.com/uploads/5/0/3/7/50378867/restoring_trust.pdf (accesat: 12.06.2019).
- **Burciu, Aurel; Prelipcean, Gabriela; Bostan, Ionel; Hapenciu, Valentin; Chasovschi, Carmen; Roman, Costică; Popescu, Mihai; Vancea, Romulus; Dimbu, Dumitru; Năstase, Carmen (2008), Introducere în management;** Editura Economică (Bucureşti).
- **Burduş, Eugen; Popa, Ion (2013), Fundamentele managementului organizaţiei;** Ediţia a III-a; Editura Pro Universitară (Bucureşti).
- **Burton, Gene; Thakur, Manab (1998), Management Today. Principles and Practice;** Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited (New Delhi).
- **Cadbury Report (1992), Report of the Committee of the Financial Aspects of Corporate Governance;** The Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance; Gee and Co. Ltd.; URL: <https://ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/cadbury.pdf>; accesat: 25.04.2020.
- **Carenys, J. (2012), ‘Management Control Systems: A Historical Perspective’, International Journal of Economy, Management and Social Sciences;** Vol. (1), No. (1), December 2012, pp. 1-18; URL: <http://waprogramming.com/papers/50ed69a4cccd937.60092091.pdf>, accesat: 12.07.2017.
- **Carlisle, Howard M. (1979), Management Essentials. Concepts and Applications;** Science Research Associates, Inc. (Chicago).
- **Carroll, Stephen J. & Gillen, Dennis J. (1987), ‘Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work?’, Academy of Management Review, Vol. 12, No. 1, pp. 38-51.**

- **Cândrea, Ioan-Aurel (1931), *Dicționarul enciclopedic ilustrat al limbii române din trecut și de astăzi***, Editura „Cartea Românească” (București).
- **Ceaușu, Iulian (2000), *Dicționar enciclopedic managerial***; Vol. I; Editura Academică de Management (București).
- **Cendrowski, Harry; Martin, James P.; Petro, Louis W. (2007), *The Handbook of Fraud Deterrence***; John Wiley & Sons (Hoboken, New Jersey).
- **Cendrowski, Harry & Mair, William C. (2009), *Enterprise Risk Management and COSO. A Guide for Directors, Executives, and Practitioners***; John Wiley & Sons (Hoboken, New Jersey).
- **Certo, Samuel C.; Certo, S. Trevis (2012), *Modern Management. Concepts and Skills***; Twelfth Edition; Prentice Hall – Pearson Education, Inc. (Upper Saddle River, New Jersey).
- **Chambers (1900), *Chambers's Etymological Dictionary***, Edited by Andrew Findlater, W.&R. Chambers, Limited (London and Edinburgh).
- **Chandan, J. S. (2014), *Principles of Management***; Second Edition; Vikas Publishing House (New Delhi).
- **Chivu, Gheorghe (2012), ‘Lexiconul de la Buda, primul dicționar modern al limbii române’**, *Analele Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași. Secțiunea IIIe. Lingvistică*, LVIII, pp. 45-56; URL: <http://www.diacronia.ro/ro/indexing/details/A1646/pdf>; accesat: 12.06.2017.
- **Christensen, Zack (2005), ‘The Fair Funds for Investors Provision of Sarbanes-Oxley: Is It Unfair to the Creditors of a Bankrupt Debtor?’**, *University of Illinois Law Review*, Vol. 2005, No. 1, pp. 339 – 375.
- **Church, Alexander Hamilton (1914), *The Science and Practice of Management***; The Engineering Magazine Co. (New York).
- **Church, Bryan K. & Schneider, Arnold (2016), ‘The Impact of Section 302 and 404(b) Internal Control Disclosures on Prospective Investors' Judgments and Decisions: An Experimental Study’**, *International Journal of Auditing*, Volume 20, Issue 2, July 2016, pp. 175 – 185.

- **Clarke, Thomas (2007), *International Corporate Governance. A comparative approach***; Rouletdge (Abingdon, Oxon).
- **Cole, Gerald A. (2004), *Management Theory and Practice***; Sixth Edition; South-Western – Cengage Learning (London).
- **Connor, Patrick E.; Haimann, Theo; Scott, William G. (ed.) (1974), *Dimensions in Modern Management***, Houghton Mifflin Company (Boston).
- **Constantinescu, Dumitru; Hobeanu, Tudor; Tumbăr, Constantin; Criveanu, Ion; Mitrache, Marius (2001), *Managementul întreprinderii***; Reprografia Universității din Craiova.
- **Costinescu, Ion (1870), *Vocabularu romanu-francesu lucratu dupe Dicționarul Academiei Franceze dupe alu lui Napoleone Landais și ale Dicționarele latine, italiene, etc.***; Tipographia Naționala Antreprenor C. N. Rădulescu (Bucuresci).
- **Daft, Richard L., Kendrick, Martyn & Vershnina, Natalia (2010), *Management***; South-Western – Cengage Learning (Boston).
- **Damodaran, Aswath (2008), *Strategic Risk Taking. A Framework for Risk Management***; Pearson Education, Inc. (New Jersey).
- **Davis, Ralph C. (1940), *Industrial Organization and Management***; Harper & Brothers (New York).
- **Du Plessis, Jean Jacques; McConvill, James; Bagaric, Mirko (2005), *Principles of Contemporary Corporate Governance***; Cambridge University Press (New York).
- **DeLucia IV, James J. (2008), *IT Compliance and Controls. Best Practices for Implementation***; John Wiley & Sons (Hoboken, New Jersey).
- **Diaconovich, Corneliu (1898), *Enciclopedia Română publicată din înșărcinarea și sub auspiciile Asociațiunii pentru literatura română și cultura poporului român***; Tomul I (A – Copenhaga); Editura și Tiparul lui W. Krafft (Sibiu).

- **Dixon, Rob (2003)**, *The Management Task*; Third Edition, published in association with the Institute of Management; Routledge.
- **DuBrin, Andrew J. (2016)**, *Essentials of Management*; Ninth Edition; South-Western – Cengage Learning (Mason, OH).
- **Emerson, Harrington (1912)**, *The Twelve Principles of Efficiency*; The Engineering Magazine (New York).
- **Encyclopædia Britannica (1910)**, *The encyclopædia Britannica. A Dictionary of Arts, Sciences, Literature and General Information*; Eleventh Edition; Volume VII (Constantine Pavlovich to Demidov); Cambridge University Press.
- **Fayol, Henri (1917)**, *Administration industrielle et générale*; H. Dunod et E. Pinat, éditeurs (Paris).
- **Federal Reserve Board (1918)**, *Approved Methods for the Preparation of Balance Sheet Statements. A Tentative Proposal Submitted by The Federal Reserve Board for the Consideration of Banks, Bankers, and Banking Associations; Merchants, Manufacturers, and Associations of Manufacturers; Auditors, Accountants and Associations of Accountants*, Government Printing Office (Washington).
- **Federal Reserve Board (1929)**, *Verification of Financial Statements (Revised). A Method of Procedure Submitted by The Federal Reserve Board for the Consideration of Bankers, Merchants, Manufacturers, Auditors and Accountants*, Government Printing Office (Washington).
- **Fernando, A. C. (2009)**, *Corporate Governance. Principles, Policies and Practices*; Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd. – Pearson Education South Asia; 3rd edition.
- **Findlater, Andrew (1900)**, *Chambers's Etymological Dictionary of the English Language*; A new and thoroughly revised edition; W. & R. Chambers, Limited (London & Edinburgh).
- **Flood, Joanne M. (2017)**, *Practitioner's Guide to GAAS 2017. Covering all SASs, SSAEs, SSARs, and Interpretations*, Wiley (Hoboken, New Jersey).

- **Frenet, E. (1869)**, *De l'influence du langage populaire sur la forme de certains mots de la langue française*; Journal Générale de L'Instruction Publique; 39^e Année – N° 13, Jeudi, 1 Avril 1869.
- **Freeman, R. Edward (2010)**, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*; Cambridge University Press (Cambridge).
- **Genç, S. & Sigri, Ü. (2017)**, ‘Soft Skills Needed in Solving Management Control Problems’ în **Stachowicz-Stanush, Agata; Amann, Wolfgang și Mangia, Gianluigi (2017)**, *Corporate Social Irresponsibility. Individual Behaviors and Organizational Practices*; Information Age Publishing Inc. (Charlotte, NC).
- **Ghiță, Marcel (2008)**, *Guvernanța corporativă*; Editura Economică (București).
- **Ghosh, A. & Lubberink, M. (2006)**, ‘Timeliness and mandated disclosures on internal controls under Section 404’, working paper (Paper presented at the 2006 American Accounting Association Annual Meeting).
- **Giglioni, Giovanni B. & Bedeian, Arthur G. (1974)**, ‘A Conspectus of Management Control Theory: 1900 – 1972’, *Academy of Management Journal*, Volume 17, Number 2 (June), pp. 292-305.
- **Goh, Beng Wee (2009)**, ‘Audit Committees, Boards of Directors, and Remediation of Material Weaknesses in Internal Control’, *Contemporary Accounting Research*, Volume 26, Issue 2, January 2009, pp. 549 – 579.
- **Goh, Beng Wee & Li, Dan (2011)**, ‘Internal Controls and Conditional Conservatism’, *The Accounting Review*, May 2011, Vol. 86, No. 3, pp. 975-1005.
- **Golec, P. (2004)**, Feedback-a Key Concept in Economics and Management, citat în Capitolul 4 Procese Feedback Fundamentale În Sistemele Adaptive Complexe, biblioteca electronica ASE, <http://www.asecib.ase.ro/BCIB/CAPITOLUL-4.pdf>

- **Gomez-Mejia, Luis R. & Balkin, David B. (2012),** *Management. People, Performance, Change*; Prentice Hall – Pearson Education, Inc. (Upper Saddle River, New Jersey).
- **Graham, Lynford (2008),** *Internal Controls. Guidance for Private, Government, and Nonprofit Entities*; John Wiley & Sons (Hoboken, New Jersey).
- **Graham, Lynford (2015),** *Internal Control Audit and Compliance. Documentation and Testing Under the New COSO Framework*; Wiley (Hoboken, New Jersey).
- **Gramling, Audrey A.; Hermanson, Dana R. Hermanson, Heather M. & Zhongxia, (Shelly) Ye (2010),** ‘Addressing Problems with the Segregation of Duties in Smaller Companies’, *The CPA Journal*, July 2010, pp. 30 – 34.
- **Griffin, Ricky W. (2016),** *Fundamentals of Management*; Eight Edition; Cengage Learning (Boston).
- **Griffiths, David M. (2015),** *Risk based internal auditing. An introduction*; URL: <http://www.internalaudit.biz/files/introduction/rbiainroduction.pdf>; accesat: 10.07.2017.
- **Gulik, Luther (1937)** ‘Notes on The Theory of Organization’ În **Luther Gulik & L. Urwick (ed.),** *Papers on the Science of Administration*, pp. 1 – 46; Institute of Public Administration – Columbia University, New York; The Rumford Press (Concord, New Hampshire).
- **Gupta, Meenakshi (2009),** *Principles of Management*; PHI Learning Private Limited (New Delhi).
- **Guțu, Gheorghe (2012),** *Dicționar latin-român*, ediție revăzută; Editura Humanitas (București).
- **Haimann, Theo; Scott, William G.; Connor, Patrick, E. (1985),** *Management*; Fifth Edition; Houghton Mifflin Company (Boston).
- **Hale, Judith (2004),** *Performance-Based Management. What Every Manager Should Do to Get Results*; Pfeiffer (San Francisco).

- **Hammersley, Jacqueline S.; Myers, Linda A. & Shakespeare, Catherine (2007),** ‘Market Reactions to the Disclosure of Internal Control Weaknesses and to the Characteristics of those Weaknesses under Section 302 of the Sarbanes Oxley Act of 2002’, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=951085.
- **Hampel Report (1998), Committee on Corporate Governance – Final Report;** January 1998; The Committee on Corporate Governance and Gee Publishing Ltd.
- **Hampton, David R. (1981),** *Contemporary Management*; Second Edition; McGraw-Hill (New York).
- **Hay, David (1993),** ‘Internal Control: How It Evolved in Four English-Speaking Countries’, *The Accounting Historians Journal*, Vol. 20, No. 1 (June), pp. 79-102.
- **Heier, Jan R.; Dugan, Michael T.; Sayers, David L. (2005),** ‘A century of debate for internal controls and their assessment: a study of reactive evolution’, *Accounting History*; Vol. 10, No. 3, pp. 39-70.
- **Hellriegel, Don; Slocum Jr., John W. (2011),** *Management*; Fourth Edition; Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- **Hicks, Herbert G.; Gullett, C. Ray (1981),** *Management*; Fouth Edition; McGraw-Hill.
- **Hill, Charles W. L.; McShane, Steven L. (2008),** *Principles of Management*; McGraw-Hill Irwin (New York).
- **Higgs Report (2003),** *Review of the role and effectiveness of non-executive directors*; The Stationary Office; URL: <https://ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/ higgsreport.pdf>; accesat: 25.04.2019.
- **Hitt, Michael A.; Black, J. Stewart; Porter, Lyman W. (2012),** *Management*; Third Edition; Prentice Hall – Pearson Education, Inc. (Upper Saddle River, New Jersey).

- **Hodgetts, Richard M. (1985)**, *Management*; Academic Press, Inc. (Orlando, Florida).
- **Hooghiemstra, Reggy; Hermes, Niels & Emanuels, Jim (2015)**, ‘National Culture and Internal Control Disclosures: A Cross-country Analysis’, *Corporate Governance. An International Review*, Volume 23, Issue 4, July 2015, pp. 357 – 377.
- **Hopkin, Paul (2013)**, *Risk Management*; Kogan Page (London).
- **Hopkin, Paul (2017)**, *Fundamentals of Risk Management. Understanding, evaluating and implementing effective risk management*; Fourth Edition; Kogan Page (London).
- **Hu, G.; Yuan, R. & Xiao, J.Z. (2014)**, ‘Can independent directors improve internal control quality in China?’, *The European Journal of Finance* (2014).
- **Hung, Humphry (1998)**, ‘A typology of the theories of the roles of governing boards’, *Corporate Governance*; vol. 6, no. 2, Aprilie 1998, pp. 101-111.
- **Hughes, Owen E. (2003)**, *Public Management and Administration. An Introduction*; Third Edition; Palgrave Macmillan.
- **Ilieş, Liviu; Lazăr, Ioan; Mortan, Maria; Popa, Mirela; Lungescu, Dan; Vereş, Vincențiu (2006)**, *Managementul firmei*; Risoprint (Cluj-Napoca).
- **Johnson, Samuel (1806)**, *Dictionary of the English Language in which the Words are Deduced From Their Originals, and Illustrated in Their Different Significations By Examples From the Best Writers, to Which Are Prefixed. A History of the Language, and an English Grammar*, Volume I (A-K), The Ninth Edition, Corrected and revised (London).
- **Jones, Gareth R.; George, Jennifer M.; Rock, Michael; Haddad, J. W. (2010)**, *Essentials of Contemporary Management*; Third Canadian Edition; McGraw-Hill – Ryerson Limited.
- **Kim, J.; Song, B. Y. & Zhang, L. (2009)**, ‘Internal control weaknesses and bank loan contracting: Evidence from SOX Section 404 disclosures’, working paper.

- **King IV (2016), KING IV – Report on Corporate Governance for South Africa 2016;** Institute of Directors South Africa; URL: https://cdn.ymaws.com/www.iodsa.co.za/resource/_collection/684B68A7-B768-465C-8214-E3A007F15A5A/IoDSA_King_IV_Report_-_WebVersion.pdf, accesat: 23.09.2019.
- **Koontz, Harold & Wehrich, Heinz (2008), Essentials of Management. An International Perspective;** Seventh Edition; Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited (New Delhi).
- **Koontz, Harold; O'Donnell, Cyril (1972), Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions;** Fifth Edition; McGraw-Hill Book Company (New York).
- **Kreitner, Robert (2009), Management;** Eleventh Edition; Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company (Boston, MA).
- **Lakis, Vaclovas; Giriūnas, Lukas (2012), ‘The Concept of Internal Control System: Theoretical Aspect’; *Ekonomika* 91(2): 142-152.**
- **Laurian, August Treboniu și Massim, Ion C. (1871a), *Dictionariulu Limbei Romane*;** dupo insărcinarea data de Societatea Academica Romana, elaboratu ca proiectu de A. T. Laurianu și J. C. Massimu; Noua Typographia a Laboratoriloru Romani (Bucuresci).
- **Laurian, August Treboniu și Massim, Ion C. (1871b), *Glossariu care coprinde Vorbele d'in limb'a romana straine prin originea sau form'a loru cumu si cele de origine indouiosa*;** dupo insărcinarea data de Societatea Academica Romana, elaboratu ca proiectu de A. T. Laurianu și J. C. Massimu; Noua Typographia a Laboratoriloru Romani (Bucuresci).
- **Lavey, Warren G. (2006), ‘Responses by the Federal Communications Commission to WorldCom’s Accounting Fraud’, *Federal Communications Law Journal*, Vol. 58, Number 3, pp. 623 – 691.**

- **Lee, T.A. (1971)**, ‘The Historical Development of Internal Control from the Earliest Times to the End of the Seventeenth Century’, *Journal of Accounting Research*; Vol. 9, No. 1 (Spring, 1971), pp. 150-157.
- **Leverett, F. P. (ed.) (1838)**, *A New and Copious Lexicon of the Latin Language; compiled chiefly from the Magnum Totius Latinitatis Lexicon of Faccioli and Forcellini, and the german works of Scheller and Luenemann*; J.H. Wilkins and R.B. Carter, and C.C. Little and James Brown (Boston).
- **Longenecker, Justin G.; Pringle, Charles D. (1984)**, *Management*; Sixth Edition; Charles E. Merril Publishing Company (Columbus, Ohio).
- **Lord, Sara (2013)**, *An overview of COSO’s 2013 Internal Control – Integrated Framework*; McGladrey LLP; URL: http://rsmus.com/pdf/wp_coso_2013_internal_control_integrated_framework.pdf
- **Lorenzana, Carlos C. (1993)**, *Management. Theory and Practice*; Rex Book Store (Manila).
- **Lussier, Robert N. (2015)**, *Management Fundamentals. Concepts, Applications, & Skill Development*; Sage Publications, Inc. (Thousand Oaks, California).
- **Marcu, Florin (2000)**, *Marele dicționar de neologisme*, Editura Saeculum (București).
- **Markley, Meril (2007)**, ‘Modern lessons from ancient internal controls’, *Accounting Today*, Nov. 26 – Dec. 16, pp. 6-9.
- **Marshall, Trevor (2000)**, *Principles of Business for CXC*; Nelson House (Walton-on-Thames, Surrey).
- **Matthews, Derek (2006)**, *A History of Auditing. The changing audit process in Britain from the nineteenth century to the present day*; Rouletedge.
- **McFarland, Dalton E. (1979)**, *Management Foundations and Practices*; Fifth Edition; Macmillan Publishing Co., Inc. (New York).
- **McNair Fox, William M. (2009)**, *The Management Process. An Integrated Functional Approach*; Information Age Publishing, Inc. (Charlotte, NC).

- **Merriam-Webster (2014)**, *Merriam-Webster's Dictionary and Thesaurus – Updated Edition*; Merriam-Webster, Incorporated (Springfield, Massachusetts).
- **Mintzberg, Henry (1989)**, *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*; The Free Press (New York).
- **Moeller, Robert R. (2011)**, *COSO Enterprise Risk Management. Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance Processes*; Second edition; John Wiley & Sons (Hoboken, New Jersey).
- **Motta, Massimo; Polo, Michele & Vasconcelos, Helder (2002)**, ‘Merger Remedies in the European Union: An Overview’; 17 February 2002, Paper presented at the Symposium on „Guidelines for Merger Remedies – Prospects and Principles”, Ecole des Mines, Paris, January, 17-18, 2002; URL: <ftp://ftp.igier.unibocconi.it/homepages/polo/> RemediesMPV10.pdf (accesat: 15.06.2019).
- **Negulici, I. D. (1848)**, *Vocabularu Romanu de toate vorbele strabune reprăsrite pîna acumu in limb'a romana, si de toate quelle que suntu a se mai priimi d'acum inainte, si mai allesu in sciinte*; In Tipografia Collegiului (Bucuresci).
- **Nicolescu, Ovidiu; Verboncu, Ion (2008)**, *Fundamentele managementului organizației*; Ediție nouă; Editura Universitară (București).
- **O'Regan, David (2004)**, *Auditor's Dictionary. Terms, Concepts, Processes and Regulations*, John Wiley & Sons (Hoboken, New Jersey).
- **Ogneva, M; Subramanyam, K.R. & Raghunandan, K. (2007)**, ‘Internal control weakness and cost of equity: evidence from SOX Section 404 disclosures’, *Accounting Review*, 82 (5) (2007), pp. 1255-1297.
- **Oprea, Ioan; Pamfil, Carmen-Gabriela; Radu, Rodica; Zăstroiu, Victoria (2017)**, *Noul dicționar universal al limbii române*; ediția a 5-a revăzută, Editura Litera (București).
- **Petrescu, Ion (1991)**, Management, Editura Holding Reporter, Bucuresti.
- **Pfister, Jan A. (2009)**, *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control: From Practice to Theory*, Springer Science & Business Media (Berlin).

- **Pick, Edward (1869)**, *An Etymologycal Dictionary of the French Language*; John Murray (London).
- **Pickett, Spencer K. H. (2010)**, *The Internal Audit Handbook*, Third edition, John Wiley & Sons (Hoboken, New Jersey).
- **Pomeranz, Felix (1996)** ‘Internal Control’ in **Chatfield, Michael & Vangermeersch, Richard (ed.) (1996)**, *The History of Accounting. An International Encyclopedia*; Garland Publishing, Inc. (New York & London).
- **Reeser, Clayton (1974)**, *Management. Functions and Modern Concepts*; Scott, Foresman and Company (Glenview, Illinois).
- **Riddle, J. E. (1848)**, *A Complete English-Latin and Latin-English Dictionary, for the Use of Colleges and Schools*; Seventh Edition, corrected and enlarged; Longman, Brown, Green and Longmans & John Murray (London).
- **Robbins, Stephen P.; Coulter, Mary (2012)**, *Management*; Eleventh Edition; Prentice Hall – Pearson Education, Inc. (Upper Saddle River, New Jersey).
- **Rudani, Ramesh B. (2013)**, *Principles of Management*; McGraw-Hill Education (India) Private Limited (New Delhi).
- **Rue, Leslie W.; Byars, Lloyd L. (1998)**, *Management. Theory and Application*; Fifth Edition; Irwin (Homewood, Illinois).
- **Ruefli, Timothy & Sarrazin, Jaques (1981)**, ‘Strategic Control of Corporate Development Under Ambiguous Circumstances’, *Management Science*, Vol. 27, No. 10 (October 1981), pp. 1158-1170.
- **Scanlan, Burt; Keys, Bernard J. (1979)**, *Management and Organizational Behavior*; John Wiley & Sons, Inc.
- **Scheler, Auguste (1862)**, *Dictionnaire d'étymologie française d'après les résultats de la science moderne*; Auguste Schnée, Éditeur (Bruxelles) & Librairie de Firmin Didot, Frères, Fils et C^{ie} (Paris).
- **Schermerhorn Jr., John R. (2011)**, *Introduction to Management. International Student Version*; 11th Edition; John Wiley & Sons, Inc. (Hoboken, New Jersey).

- **Shilt, Bernard A.; Everard, Kenneth E.; Johns, John M. (1973), *Business Principles and Management*; Sixth Edition; South-Western Publishing Co. (Cincinnati, Ohio).**
- **Schneider, Arnold; Gramling, Audrey A.; Hermanson, Dana R. & Ye, Zhongxia (Shelly) (2009), ‘A Review of Academic Literature on Internal Control Reporting Under SOX’, *Journal of Academic Literature*, Vol. 28, pp. 1 – 46.**
- **Schreyögg, Georg & Steinmann, Horst (1987), ‘Strategic control: a new perspective’, *The Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1 (Jan., 1987), pp. 91-103.**
- **Scriban, August (1939), *Dicționarul limbii românești (etimologii, inteleseuri, exemple, citațiuni, arhaizme, neologizme, provincializme)*, Edițiuinea întâia, Institutu de Arte Grafice „Presă Bună” (Iași).**
- **Sisk, Henry L. (1973), *Management and Organization*; Second Edition; South-West Publishing Co. (Cincinnati, Ohio).**
- **Skeat, Walter W. (1888), *An Etymological Dictionary of the English Language*; Claredon Press (Oxford).**
- **Skeat, Walter W. (2013), *An Etymological Dictionary of the English Language*, Dover Publications, Inc. (Mineola, New York).**
- **Smith, William (1876), *A Smaller Latin-English Dictionary*; Abridged from the Larger Dictionary. With a Dictionary of Proper Names, and Tables of The Roman Calendar, Measures, Weights and Money; New Edition; John Murray (London).**
- **Stankard, Martin F. (2002), *Management Systems and Organizational Performance: The Quest for Excellence beyond ISO9000*; Quorum Books (Westport).**
- **Stegaroiu , Ion (2020) Tratat de management general, ISBN 606-94702-4-4, Editura UNIVERSUL ACADEMIC.**
- **Sterk, Miekatrien; Scheers, Bram; Bouckaert, Geert (2005), *The Modernization of the Control Pyramid: International Trends*; Report D/2005/10106/018; URL: <http://steunpuntbov.be/rapport/s0405009.pdf>, accesat: 10.06.2017.**

- **Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward; Gilbert Jr., Daniel R. (1995), Management;** Sixth Edition; Prentice Hall (New Jersey).
- **Szilagyi Jr., Andrew D. (1984), Management and Performance;** Second Edition; Scott, Foresman and Company (Glenview, Illinois).
- **Şăineanu, Lazăr (1929), Dicționar universal al limbii române,** A opta ediție, Editura „Scrisul Românesc” SA.
- **Tosi, Henry L.; Carroll, Stephen J. (1982), Management,** Second Edition; John Wiley & Sons, Inc. (Hoboken, New Jersey).
- **Thomson, John (1826), Etymons of English Words;** Oliver & Boyd (Edinburgh) & Longman, Rees, Orme, Brown, & Green (London).
- **Thornburgh, Dick (2002), First Interim Report of Dick Thornburgh, Banckruptcy Court Examiner;** November 4, 2003; URL: http://www.cengage.com/resource_uploads/downloads/0324594550_170975.pdf (accesat: 10.06.2019).
- **Thornburgh, Dick (2003), Second Interim Report of Dick Thornburgh, Banckruptcy Court Examiner;** June 9, 2003; URL: http://www.cengage.com/resource_uploads/downloads/0324594550_170976.pdf (accesat: 10.06.2019).
- **Thornburgh, Dick (2004), Third and Final Report of Dick Thornburgh, Banckruptcy Court Examiner;** January 26, 2004; URL: http://www.klgates.com/files/upload/WorldCom_Report_final.pdf (accesat: 10.06.2019).
- **Torgersen, Paul E.; Weinstock, Irwin T. (1972), Management. An Integrated Approach;** Prentice-Hall (Englewood Cliffs, New Jersey).
- **Trenerry, Allan (1999), Principles of Internal Control,** University of New South Wales Press Ltd. (Sydney).
- **Urlacher, Pauline V. (ed.) (2008), New Issues in Corporate Governance;** Nova Science Publishers, Inc.

- **Verboncu, Ion (2013)**, ‘Managementul organizației’ în **Ion Verboncu (coord.), Caius Mihai Apostu, Denis Mugurel Gogîrnoiu și Michael Zalman**, *Management. Eficiență, eficacitate, performanțe* (pp. 9 – 25); Editura Universitară (București).
- **Wedgwood, Hensleigh (1862)**, *A Dictionary of English Etymology*; volume I (A-D); With notes and additions by George P. Marsh; Sheldon and Company, Publishers (New York).
- **Weekly, Ernest (1921)**, *An Etymological Dictionary of Modern English*; John Murray (London).
- **Wilkinson, Adrian; Armstrong, Steven; Lounsbury, Michael (2017)**, ‘Management – Past, Present, and Future’ în **Wilkinson, Adrian; Armstrong, Steven; Lounsbury, Michael (ed)**, *The Oxford Handbook of Management*, Oxford University Press (New York), pp. 1 – 18.
- **Williams, Chuck (2011)**, *Management*; Sixth Edition; South Western – Cengage Learning (Mason, OH).
- **Wood, John C. & Wood, Michael C. (ed.) (2002)**, *Henri Fayol. Critical Evaluations In Business and Management*; Routledge (London).
- **Wordsworth (2007)**, *Concise English Dictionary*; Wordsworth Editions Limited (Ware, Hertfordshire).
- ***** (2009)**, *Encyclopedia of Management*; Sixth Edition; Gale, Cengage Learning (Farmington Hills, MI).
- **CCR (2016)**, *Raportul public pe anul 2015*; Curtea de Conturi a României; URL:
<http://www.curteadeconturi.ro/Publicatii/Raportul%20public%20pe%20anul%202015.pdf>, accesat: 20.11.2020.
- **CCR (2017)**, *Raportul public pe anul 2016*; Curtea de Conturi a României; URL:
<http://www.curteadeconturi.ro/Publicatii/Raportul%20public%20pe%20anul%202016.pdf>, accesat: 20.11.2020.

- **CCR (2018)**, *Raportul public pe anul 2017*; Curte de Conturi a României; URL:<http://www.curteadeconturi.ro/Publicatii/Raportul%20public%20pe%20anul%202017.pdf>, accesat: 20.11.2020.
- **CCR (2019)**, *Raportul public pe anul 2018*; Curtea de Conturi a României; URL: <http://www.curteadeconturi.ro/Publicatii/Raportul%20public%20pe%20anul%202018.pdf>, accesat: 20.11.2020.
- **CEC (2000)**, *Reforming the Commission. A White Paper – Part I*, Volume I; Commission of the European Communities (Brussels), COM(2000) 200 final/2; 05.04.2000; URL: http://aei.pitt.edu/1189/1/reform_commission_pt_1_COM_2000_200.pdf, accesat: 02.03.2018.
- **CEE (2007)**, *Communication to the Commission. Revision of the Internal Control Standards and Underlying Framework – Strengthening Control Effectiveness*; Commission of the European Communities (Brussels), SEC(2007) 1341, 16 October 2007; URL: http://ec.europa.eu/budget/library/biblio/documents/control/sec_2007_1341_en.pdf, accesat: 23.01.2018.
- **CIMA (2005)**, *CIMA Official Terminology. 2005 Edition*; The Chartered Institute of Management Accountants; CIMA Publishing – Elsevier (Oxford).
- **CoCo (1995)**, *Guidance on Control*, Canadian Institute of Chartered Accountants – Criteria of Control Board (TotonTO).
- **COSO (1992)**, *Internal Control – Integrated Framework*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- **COSO (2004)**, *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*; Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- **COSO (2013)**, *Internal Control – Integrated Framework*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- **EC (2001)**, *Une base pour la mise en œuvre des standards de contrôle interne*

- pour les services de la Commission au 31 Decembre 2001. Communication de Mme Schreyer, en accord avec M. Kinnock (Memorandum to the Commission of Mrs. Schreyer, in Agreement with Mr. Kinnock, on the Baseline for Implementation of the Internal Control Standards by the Commission's Service on 31 December 2001);* Commission Européenne – Secretariat General (Bruxelles), SEC(2001) 2037/4, 19 decembre 2001; URL: <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/2/2001/EN/2-2001-2037-EN-40.Pdf>, accesat: 23.01.2018.
- **EC (2006), Welcome to the world of PIFC;** European Commission; URL: http://ec.europa.eu/budget/library/biblio/documents/control/brochure_pifc_en.pdf, accesat: 01.02.2018.
 - **EC (2017), Communication to the Commission from Commissioner Oettinger. Revision of the Internal Control Framework;** European Commission (Brussels), C(2017) 2373 final, 19.4.2017; URL: http://ec.europa.eu/budget/library/biblio/documents/control/C_2017_2373_Revision_ICF_en.pdf, accesat: 23.01.2018.
 - **IAASB (2015), Manual de Reglementări Internaționale de Control al Calității, Audit, Revizuire, Alte Servicii de Asigurare și Servicii Conexe;** ediția 2015, volumul I; Elaborat inițial de International Auditing and Assurance Standards Board și tradus și republicat de Camera Auditorilor Finanțieri, București, 2016.
 - **IIA (2017), International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing;** The Institute of Internal Auditors; URL: <https://na.theiia.org/standards-guidance/ Public%20Documents/IPPF-Standards-2017.pdf>; accesat: 12.06.2017.
 - **IMA (2017), Wiley CMAexcel Learning System Exam Review 2017. Self-Study Guide. Part 1: Financial Reporting, Planning, Performance, and Control;** The Institute of Management Accountants; Wiley (Hoboken, New Jersey).
 - **INTOSAI GOV 9100 (2004), Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector,** International Organization of Supreme Audit Institutions –

Professional Standards Committee, URL: http://www.issai.org/en_us/site-issai/issai-framework/intosai-gov.htm, accesat: 10.06.2017.

- **ISACA (2012), COBIT 5. A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT;** Information Systems Audit and Control Association (Rolling Meadows, IL).
- **ISO/IEC (2004), Guide 2: Standardization and related activities – General vocabulary,** eight edition; International Organization for Standardization & International Electrotechnical Commission.
- **ISO Guide 73 (2009), Risk Management – Vocabulary;** International Organization for Standardization (ISO).
- **Larousse (1898a), Nouveau Larousse Illustré. Dictionnaire Universel Encyclopédique,** Publié sous la direction de Claude Augé, Tome troisième, Librairie Larousse (Paris).
- **Larousse (1898b), Nouveau Larousse Illustré. Dictionnaire Universel Encyclopédique,** Publié sous la direction de Claude Augé, Tome septième, Librairie Larousse (Paris).
- **Larousse (1906), Petit Larousse Illustré. Nouveau Dictionnaire Encyclopédique,** Publié sous la direction de Claude Augé; Cinquième Édition; Librairie Larousse (Paris).
- **Larousse, Pierre (1869), Grand dictionnaire universel du XIX^e siècle. Français, historique, géographique, mythologique, bibliographique, littéraire, artistique, scientifique, etc., etc.,** Tome cinquième, Administration du Grand Dictionnaire Universel (Paris).
- **Lexiconul de la Buda (1825), Lesicon roma'nescu - la'tinescu - ungurescu - nemfescu quare de mai multi autori, in cursul' a trideci, si mai multoru ani s'au lucratu seu Lexicon Valachico – Latino – Hungarico – Germanicum quod A pluribus auctoribus decursu trigenta et amplius annorum elaboratum est;** Typis et Sumtibus Typographiae Regiae Universitatis Hungaricae (Budae).

- **Litera Internațional (2002), *Noul dicționar explicativ al limbii române***, Editura Litera Internațional (București).
- **Littre, Émile (1873), *Dictionnaire de la Langue Française***; Tome premier (A-C); Librairie Hachette et C^{ie} (Paris).
- **Littre, Émile (1875), *Dictionnaire de la Langue Française***; Tome quatrième (Q-Z); Librairie Hachette et C^{ie} (Paris).
- **MFP (2005), *Strategia dezvoltării controlului financiar public intern în România***; Ministerul Finanțelor Publice – Unitatea Centrală pentru Armonizarea Auditului Public Intern; URL: http://discutii.mfinante.ro/static/10/Mfp/audit/Policy_Paper_sept2005.pdf, accesat: 21.01.2018.
- **MFP (2007), *Strategia dezvoltării controlului financiar public intern în România***; Ministerul Finanțelor Publice – Unitatea Centrală pentru Armonizarea Auditului Public Intern; URL: <http://discutii.mfinante.ro/static/10/Mfp/audit/StrategiaCFPI2007.pdf>, accesat: 21.01.2018.
- **MFP (2010), *Strategia dezvoltării controlului financiar public intern în România pentru perioada 2010-2013***; Ministerul Finanțelor Publice – Unitatea Centrală de Armonizare a Auditului Public Intern & Unitatea Centrală de Armonizare a Sistemelor de Management Financiar și Control; URL: <http://discutii.mfinante.ro/static/10/Mfp/audit/StrategiaCFPI2010.pdf>, accesat: 21.01.2018.
- **MFP (2012a), *Raport privind controlul intern pe anul 2011***; Ministerul Finanțelor Publice – Unitatea centrală de armonizare a sistemelor de management financiar și control; URL: http://discutii.mfinante.ro/static/10/Mfp/control_prev/raport_2011_controlintern.pdf, accesat: 20.01.2018.
- **MFP (2012b), *Raport privind controlul intern pe anul 2011 – Anexe***; Ministerul Finanțelor Publice – Unitatea centrală de armonizare a sistemelor de management

finanțier și control; URL:
http://discutii.mfinante.ro/static/10/Mfp/control_prev/anexe_raport_2011_controlintern.pdf, accesat: 20.01.2018.

- **MFP (2013), Raport privind controlul intern pe anul 2012;** Ministerul Finanțelor Publice – Unitatea centrală de armonizare a sistemelor de management finanțier și control (București); URL: http://discutii.mfinante.ro/static/10/Mfp/control_prev/raport_2012_controlintern.pdf, accesat: 20.01.2018.
- **MFP (2014a), Raport privind controlul intern pe anul 2013;** Ministerul Finanțelor Publice – Unitatea centrală de armonizare a sistemelor de management finanțier și control (București); URL: http://discutii.mfinante.ro/static/10/Mfp/control_prev/RAPORT_UCASMFC_2013_LG_FINAL.pdf, accesat: 20.01.2018.
- **MFP (2014b), Strategia dezvoltării controlului finanțier public intern în România pentru perioada 2014-2016;** Ministerul Finanțelor Publice – Unitatea centrală de armonizare pentru auditul public intern & Unitatea centrală de armonizare a sistemelor de management finanțier și control (București); URL: <http://discutii.mfinante.ro/static/10/Mfp/audit/Strategie20142016.pdf>, accesat: 21.01.2018.
- **MFP (2015), Raport privind controlul intern pe anul 2014;** Ministerul Finanțelor Publice – Unitatea centrală de armonizare a sistemelor de management finanțier și control; URL: http://discutii.mfinante.ro/static/10/Mfp/control_prev/RAPORT_UCASMFC_2014_MFP.pdf, accesat: 20.01.2018.
- **OECD (2004), OECD Principles of Corporate Governance;** URL: <http://www.oecd.org/corporate/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>; accesat: 05.07.2018.

- **SGG (2016), Raport privind controlul intern managerial pe anul 2015;** Secretariatul General al Guvernului – Direcția de Control Intern Managerial și Relații Interinstituționale (București); URL: <http://sgg.gov.ro/new/wp-content/uploads/2016/04/raportanexa.pdf>, accesat: 22.01.2018.
- **SGG (2017), Raport privind controlul intern managerial pe anul 2016;** Secretariatul General al Guvernului – Direcția de Control Intern Managerial și Relații Interinstituționale (București); URL: <http://sgg.gov.ro/new/wp-content/uploads/2016/04/Raport-anual-2016-final.docx>, accesat: 22.01.2018.
- **SGG (2018), Raport privind controlul intern managerial pe anul 2017;** Secretariatul General al Guvernului – Direcția de Control Intern Managerial și Relații Interinstituționale (București); URL: https://sgg.gov.ro/new/wp-content/uploads/2019/01/Raport_anual %202017.pdf, accesat: 10.09.2019.
- **SGG (2019), Raport privind controlul intern managerial pe anul 2018;** Secretariatul General al Guvernului – Direcția de Control Intern Managerial și Relații Interinstituționale (București); URL: <https://sgg.gov.ro/new/wp-content/uploads/2019/09/Raport-SCIM-2018.pdf>, accesat: 10.09.2019.
- **SGG & MFP (2018), Strategia dezvoltării controlului financiar public intern în România, actualizată,** Secretariatul General al Guvernului și Ministerul Finanțelor Publice (București); URL: http://sgg.gov.ro/new/wp-content/uploads/2016/04/SKM_C22718030611571.pdf, accesat: 02.06.2018.
- **SOX (2002), An Act to protect investors by improving the accuracy and reliability of corporate disclosures made pursuant to the securities laws, and for other purposes;** Public Law 107-204 – July 30, 2002, 107th Congress; URL: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/STATUTE-116/pdf/STATUTE-116-Pg745.pdf> (accesat: 15.06.2018).
- **Turnbull Report (1999), Internal Control. Guidance for Directors on the Combined Code;** The Institute of Chartered Accountants in England and Wales (London).

- **Turnbull Report (2005)**, *Internal Control. Revised Guidance for Directors on the Combined Code*; Financial Reporting Council (London).
- **Webster (1886)**, *Webster's Complete Dictionary of the English Language With Various Appendices and Numerous Additional Illustrations*; Authorised and unabridged edition; New edition of 1880; Thoroughly revised and improved by Chauncey A. Goodrich, and Noah Porter, assisted by C.A.F. Mahn and others; George Bell & Sons (London).
- **Webster (1960)**, *Webster's New World Dictionary of the American Language*, College Edition, The World Publishing Company (Cleveland and New York).

CURRICULUM VITAE

INFORMATII PERSONALE:



Alina BRATILOVEANU

București, România.

📞 0734 308 992

✉️ alina.bratiloveanu@yahoo.com

Sexul F | Data nașterii 08.06.1978 Naționalitatea Română

LOCUL DE MUNCĂ:

EXPERIENȚA PROFESSIONALĂ:

- **2005-** până în prezent, Auditor public extern, Curtea de Conturi a României,
- **2016-2017-** Coordonator proiect – Partener 1 Curtea de Conturi a României,

Partener 2 Academia Romana,

Extinderea sistemului de planificare strategică la nivelul ministerelor de resort – proiect finanțat din Fondul Social European (FSE) prin Programul Operațional Capacitate Administrativă (POCA).

Beneficiar: Secretariatul General al Guvernului.

- **2003-2005-** Inspector de specialitate – Administrația Finanțelor Publice a Sectorului 6, București, Calea Giulești nr. 3.

EDUCAȚIE ȘI FORMARE:

- **2016-2021** - Doctorand - Școala Doctorală de Științe Economice – Domeniul Management, Str. Lt. Stancu Ion, nr.35, Corpul D, 130105,
- **2011** - ACCA Certificate in International Auditing - KPMG România, Sos. București-Ploiești nr. 69-71, București
- ✓ Certificat emis de ACCA (Association of Chartered Certified Accountants – Asociația Contabililor Autorizați) în cadrul proiectului „Continuing the certification of the Romanian Court of Accounts staff as international certified auditor” desfășurat de KPMG România.
- **2006-2008** - Diplomă de Master – Specializarea Managementul Afacerilor Internaționale - Academia de Studii Economice, Piața Romană nr. 6, București.
- ✓ Economie și afaceri internaționale, Învățământ cu prezență în campusul universitar, ciclul 2, masterat
- **2002-2003** - Diplomă - Curs postuniversitar de perfecționare în „Management organizațional și al resurselor umane” - Universitatea „Politehnica” din Timișoara, Piața Victoriei nr. 2, Timișoara.
- **1998 – 2002** - Diplomă de Licență – Economist licențiat specializarea Finanțe și Bănci - Universitatea din Pitești, str. Târgul din Vale nr. 1, Pitești.
- ✓ Facultatea de Științe Economice și Administrative, Învățământ cu prezență în campusul universitar, ciclul 1, licență;

COMPETENTE PERSONALE:

- ✓ **Competențe de comunicare:**
 - Capacitate de argumentare și convingere.
 - Abilități excelente de lucru în echipă.
 - O bună capacitate de integrare în medii culturale diferite.
 - Spirit de echipă, capacitate de adaptare sporită, comunicare, seriozitate, capacitate de asimilare de noi informații și abilități.
 - ✓ **Competențe organizaționale/manageriale**
 - Promptitudine, consecvență și acuratețe în organizarea și planificarea muncii;
 - Capacitate de analiză și stabilire a modalităților și termenelor de realizare a obiectivelor;
 - Corectitudine și rapiditate în luarea deciziilor în situații normale sau speciale;
 - Consecvență în verificarea calității îndeplinirii obiectivelor stabilite și capacitate de a utiliza rezultatele controlului pentru îmbunătățirea activităților;
 - Promovarea unei colaborări interinstituționale eficiente.

COMPETENTE DIGITALE:

AUTOEVALUACIÓN

Procesarea informației	Comunicare	Creare de conținut	Securitate	Rezolvarea de probleme
Utilizator independent				

PERMIS DE CONDUCERE : Categoria B

CURSURI:

- Detectarea fenomenelor de fraudă, corupție și evaziune fiscală.
 - Controlul administrativ și controlul legalității actelor administrative. Răspunderea civilă și penală. Studii de caz.
 - Comunicarea intra și interinstituțională. Abilități de comunicare. Managementul timpului.

PUBLICATIONS

- Romanian Academy - National Institute of Economic Research, Bucharest 2020
Under pressure: Romania's Labour Market Review. Landmarks of Labour Shortages
 - Review of International Comparative Management, Bucharest, March 2020, vol.21
Causes of Option for Informal Sector
 - Conferinta ESPERA 2019 Harnessing tangible and intangible assets in the context of integration and globalization. Challenges ahead. european
 - The National Internal Control Frameworks for Public Entities

LIMBA(I) MATERNĂ(E): ROMÂNĂ

Alte limbi străine cunoscute:

■ ENGLEZĂ

INTELEGERE		VORBIRE		SCRIERE
Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	
B2	B2	B1	B2	B2

Niveluri: A1/A2: Utilizator elementar - B1/B2: Utilizator independent - C1/C2: Utilizator experimentat

■ FRANCEZĂ

INTELEGERE		VORBIRE		SCRIERE
Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	
A1	A1	A1	A1	A1

Niveluri: A1/A2: Utilizator elementar - B1/B2: Utilizator independent - C1/C2: Utilizator experimentat

LISTA LUCRĂRILOR ȘTIINȚIFICE

1. **Bratiloveanu Alina**, "The national internal control frameworks for public entities", în volumul Harnessing Tangible and Intangible Assets in the context of European Integration and Globalization: Challenges ahead, Proceedings of ESPERA 2019, Peter Lang Academic Publishing Group, ISBN: 978-3-631-83825-9, Berlin, 2020;
 2. Chivu Luminita, Georgescu George, **Bratiloveanu Alina**, Băncescu Irina, "Under pressure: Romania's labour market review. Landmarks of labour shortages", Working Papers, 2021, ISSN: 2285 – 7036 NIER – CEID, indexată în EconStore, EBSCO, URL: <http://www.workingpapers.ro/2020/wpince200325.pdf>;
 3. Chivu Luminița, Georgescu George, **Bratiloveanu Alina**, Băncescu Irina, "Piața muncii din România sub presiune. Repere privind deficitul de forță de muncă", Studii economice, ISSN: 2285 – 7036 INCE – CIDE, indexată în RePEc, <http://www.studii-economice.ro/2020/seince200325.pdf>;
 4. Marinescu Cristian, **Bratiloveanu Alina**, "Causes of Option for Informal Sector", Review of International Comparative Management, Volume 21, Issue 1, March 2020 (p. 86-95), <http://www.rmci.ase.ro/>;
 5. Sfichi Elena Daniela, **Bratiloveanu Alina**, "Correlations between Labor Employment and Economic Growth", "Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series Volume XVII, Issue 1 /2017, https://econpapers.repec.org/article/ovioviste/v_3axvii_3ay_3a2017_3ai_3a1_3ap_3a242-247.htm;
-
- **Participări conferințe cu publicarea lucrărilor în rezumat**
 - Aungurenci (Sfichi) Elena Daniela, **Bratiloveanu Alina**, "Analiza privind tranzitia de la școală la viața activă prin formare profesională", Colocviul "Orientări actuale în cercetarea doctorală", Ediția 7, Bălți, Moldova, 7 decembrie 2017, https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/124060 (volum rezumate).



MINISTRY OF EDUCATION AND RESEARCH
“VALAHIA” UNIVERSITY OF TÂRGOVIȘTE
SDSEU/SDSI - Str.Lt.Stancu Ion, Nr. 35 – 130105, Târgoviște, România
Phone: 0769076861 <http://scoaladocorala.valahia.ro/>

PHD THESIS SUMMARY

INTERNAL MANAGEMENT CONTROL EFFICIENT MANAGEMENT TOOL IN PUBLIC ENTITIES

PHD SUPERVISOR:
Prof. Univ. Dr. Ion STEGĂROIU

PHD STUDENT:
Alina BRATILOVEANU

**TÂRGOVIȘTE
2021**

THANKS

I would like to express my sincere gratitude and appreciation to Prof. Univ. Dr. Ion Stegăroiu, for the scientific guidance offered during the doctoral research study.

On this occasion, my thanks also go to the members of the commission for their support and confidence in choosing the right direction, necessary for the successful completion of the doctoral thesis.

My thanks are also directed to the “Valahia” University of Târgoviște for the opportunity to carry out my doctoral studies within the Management Department of the university.

And last but not least, I thank the family for the support and understanding offered in my efforts in scientific research, in order to develop the doctoral thesis.

CONTENTS OF THE ABSTRACT OF THE DOCTORAL THESIS

Thanks.....	2
Contents of the doctoral thesis	4
The importance, topicality, necessity, opportunity and usefulness of the topic	5
The general objective and the specific objectives	
.....	7
Central hypothesis and working hypotheses	7
The structure of the doctoral thesis	8
Conclusions	9
Bibliography.....	16
Cv	26
List of scientific papers	30

CONTENT

INTRODUCTION.....	3
Motivations for choosing the research topic	3
Stages of research	6
The structure of the doctoral thesis	9
CHAPTER 1 - Theoretical foundations of the scientific approach.....	12
1.1. The origin, evolution and definition of the concept of "internal managerial control"	12
1.1.1. Etymology of the word "control"	12
1.1.2. Defining the concept of "internal managerial control"	19
1.1.3. Defining the concept in specialized works	22
1.1.4. Relationship between internal control - strategic control - managerial control	25
1.2. Components of the internal managerial control system	27
1.2.1. Control environment	27
1.2.2. Risk assessment.....	30
1.2.3. Control activities	35
1.2.4. Information and communication	41
1.2.5. Monitoring activities	41
1.3. Brief remarks on the management - internal control binomial	42
1.3.1. The biunivocal relationship between management and internal control	47
1.3.2. The managerial dimension of internal control	47
CHAPTER 2 - The context of the realization of the scientific approach.....	49
2.1. The current national framework on internal managerial control	49
2.1.1. Categories of public entities	49
2.1.2. Normative acts that regulate the internal managerial control within the public entities	50
2.2. Changing the vision of internal control. Transformations of the national frameworks regarding the internal managerial control	51

2.2.1. Code of internal managerial control	54
2.2.2. Risk register	61
2.2.3. Model of operational / formalized / documented procedure	62
2.2.4. The centralizing situation regarding the stage of implementation and development of the internal managerial control system	63
2.2.5. Preparation, approval and presentation / transmission of the report on the internal managerial control system	65
2.2.6. The self-assessment questionnaire of the stage of implementation of the managerial internal control standards	70
2.2.7. The synthetic situation of the self-evaluation results	79
2.2.8. Report on the internal managerial control system	80
2.3. Studying the correspondences that are established between management / internal control and highlighting the essential role of the entity's management in the stages of the internal control process.....	82
2.3.1. Parallel between the definitions of management and those of internal managerial control	82
2.3.2. Control as a managerial function	86
CHAPTER 3 - The methodological framework of the scientific approach.....	95
3.1. The general objective and the specific objectives	95
3.2. Research hypotheses	97
3.3. Research methodology	99
CHAPTER 4 - Presentation of empirical research	102
4.1. The stage of implementation of the internal managerial control in Romania	102
4.1.1. Results	109
4.1.2. Conclusions of the implementation stage of the internal managerial control in Romania	163
4.2. The main vulnerabilities of the internal control systems within the Romanian public entities	172

4.2.1. Results	174
4.2.2 Conclusions of the main vulnerabilities of the internal control systems within the Romanian public entities	177
4.3 Validation of the hypotheses	179
CHAPTER 5 - Model for optimizing the internal managerial control system in the management of public entities	183
5.1 Feedback loops in the internal managerial control system	183
5.2 Managerial optimization model based on the internal managerial control system	185
5.3 Proposals to improve the internal managerial control in public entities	187
General conclusions, personal contributions, limits and future research directions	203
Bibliography.....	212
List of figures	226
List of tables	228
List of abbreviations	231
Annex A - History of the amendments of the normative acts that regulate the internal managerial control within the public entities	232
Annex B - Parallels between OMFP no. 946/2005, OSGG no. 400/2015 and OSGG no. 600/2018	242
Annex C - The main control frameworks.....	273
Annex D - Evolution of national regulations on internal managerial control	280
Annex E - Influences of foreign codes on national codes on internal control	289
Annex F - Detailed analysis of the standards provided by OSGG 400/2015 and OSGG 600/2018, as well as the legislative vulnerabilities of the internal managerial control	305

THE IMPORTANCE, TIMELINESS, NECESSITY, OPPORTUNITY AND USEFULNESS OF THE TOPIC

The research I proposed is called "Internal / managerial control - effective management tool in public entities." A suitable synonym for the notion of "management" in the title is "leadership". The two can be used interchangeably and can be interpreted in both senses, as each can designate both (i) the act of managing an entity and (ii) the persons collectively in its management. In choosing the research topic, we took into account the novelty - utility binomial, and the research area is at the border between internal control and management.

The phrase introduced by the Romanian normative acts, then nationalized in the specialized works and in the current speech, is that of "internal managerial control". Therefore, in the case of this research we will focus on the internal control system mainly from the perspective of a leader of a public entity, focusing rather on the second characteristic of internal control, namely the "managerial". The degree of understanding by the leaders of Romanian public entities of the importance of internal control and the benefits arising from the implementation and maintenance of effective internal control systems and, especially, the risks they face if they fail in this enterprise will determine their interest in this field.

The degree of their involvement in the field of internal managerial control can be measured by assessing the state of internal control in Romania. The topicality of this doctoral thesis is based on the fact that management is the main resource of any entity, which is a decisive factor in determining its success or failure, in any of its phases.

The doctoral thesis aims to evaluate the effectiveness of management and their degree of involvement in the field of internal control, an activity that can be measured by assessing the state of internal control in Romania.

Therefore, the strengths and weaknesses of the internal managerial control system were identified and recommendations were issued to address deficiencies in the system. The doctoral thesis included two analyzes. The first refers to the degree of implementation of internal control within the Romanian public entities, analysis based on the data provided in the reports on internal control prepared by the General Secretariat of the Government.

The second analysis concerns the main categories of deficiencies related to internal managerial control, organized on each standard of internal control, found in the verification actions carried out by the Romanian Court of Accounts and recorded in its annual public reports.

The research focuses on aspects of the relationship between the management of entities and internal control, in order to highlight the importance of internal control in ensuring an efficient and effective management.

The opportunity of the research topic in the field of management consists in highlighting the benefits of efficient internal control systems, as well as the effects of their deficiencies. The evaluation of the practices aimed to highlight the role of the head of the entity in the implementation of internal control.

The correlations between management and internal control were analyzed from two angles: through a parallel between the definitions of the two concepts, to study their nature and purpose, respectively from the perspective of the functional approach of management, in which control is interpreted as a managerial function. The latter contains some observations on the responsibilities of internal and external factors within the entity in designing, implementing, monitoring and evaluating the internal control system, emphasizing the dual role that the entity's manager or collective management bodies, as appropriate, have in controlling internal.

The doctoral thesis is a systematic and scientific process of collecting information, analyzing and drawing conclusions for decision making. Through the rigor of the information, the thesis aims to improve the performance of leadership in public entities.

The necessity and usefulness of the research topic lies in its pragmatic character, determined by the aspects that refer to the problems faced by the entities, due to the process of implementing internal managerial control, namely:

conception (design) of the internal control system, its implementation and its monitoring. In order for the internal managerial control system to achieve its objectives, attention must be paid to each stage. For example, a poorly designed internal managerial control system will not be able to be properly implemented and will not be effective; a well-designed and implemented system, but not properly monitored, will deteriorate over time and will no longer be able to respond to changes in the internal or external environment of the entity.

The necessity of the thesis topic consists in consolidating the role of the leaders of the public entities in relation to the internal managerial control system, an extremely important component, by the fact that it establishes the "top tone", constituting an example for the other employees.

The head of the entity represents, like the other categories of personnel, a component of the internal managerial control system. However, according to his duties, he must ensure continuous supervision of the system, which leads him to act as a "control of control" over how employees understand the whole process for the development of skills and attitudes that lead to successful tasks.

The head of the entity is the person responsible for starting and supervising the activities necessary for the design, implementation and monitoring of the functioning / efficiency of the internal managerial control system.

Thus, internal management control, considered as a function of management is of great importance within the entities, because it contributes significantly to the manager's performance to "lead" efficiently, effectively and economically the activity it carries out.

In most cases, the heads of the entities are concerned with improving the quality and performance of the activity, services and operations carried out. However, the approaches are different depending on the objectives they have to achieve. A pragmatic vision correlated with a mission and a set of values based on several specific objectives, can produce qualitative results, accompanied by efficiency and better quality of work, which means that specific objectives act as a decisive factor for the progress of achievement. general objectives. Therefore, a deep knowledge of the specific vision, mission and objectives is essential for development and success.

The utility of the thesis consists in

- Identifying and assessing the risks that affect the achievement of objectives in order to improve the strategic decision-making process;
- Optimizing the internal managerial control system as a whole as a strategic working tool within the management of the entity, which involves taking into account its components (operational and strategic), referring to the role played by the manager in achieving objectives, projecting a clear vision medium and long term development;
- Capitalizing on the most efficient managerial methods and techniques for planning, organizing, operationalizing and implementing the internal managerial control system within public entities.

GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES

The general objective of the scientific research thesis is to analyze the benefits that efficient internal control systems bring to public entities and the ways in which they support the managerial act, identifying the mechanisms for a better implementation by public entity managers.

Specific objectives (OS):

- OS1: Analysis of the concept of "internal control" from an etymological and historical point of view;
- OS2: Analysis of the differences regarding the way of defining the concept of "internal control" in the control frameworks, specialized works and legislation;
- OS3: Analysis of the nature of internal control in the light of the main control frameworks, specialized works and normative acts.
- OS4: Performing an analysis on the components of the internal control system;
- OS5: Description of the components of the internal control system;
- OS6: Carrying out an analysis of the evolution of the national legal framework that regulates the internal control at the level of public entities;
- OS7: Carrying out a comparative analysis of the national control frameworks in order to highlight the transformations suffered by them;
- OS8: Making a parallel between the definitions of "internal control" and those of "management" in order to establish their nature and objectives;

- OS9: Carrying out a control analysis, as a managerial function;
- OS10: Establishment of persons and / or structures with responsibilities in the field of internal control at the level of public entities, depending on the form of their organization;
- OS11: Emphasizing the importance of the entity's leader in implementing an internal managerial control system and the dual role it plays in this process;
- OS12: Carrying out a comparative and evolutionary analysis on the degree of compliance of public entities in the central public administration with the Internal Control Codes applicable to public entities, between 2015 and 2019, based on internal control reports prepared by the General Secretariat of the Government;
- OS13: Carrying out an analysis of the annual public reports of the Romanian Court of Accounts for the period 2015 - 2018 in order to identify the main deficiencies recorded in connection with internal managerial control.
- The specific objectives of the research started from the identification of vulnerabilities in the management of public entities, which refer to the internal managerial control:
- Resistance to change manifested by the leaders of some public entities and insufficient understanding of the responsibility of creating and maintaining the functionality of internal / managerial control systems.

- Non-integration, in some public entities, of the internal / managerial control within the processes, activities and in the structural components of the entity.
- The tendency of some of the managers of public entities to interpret and apply compliance with the basic requirements of internal / managerial control standards by copying some implementation models, without adapting them to the concrete particularities of existing organization and functioning.
- Limited experience, especially in the case of local public entities, regarding the integration of internal / managerial control standards in their work environment and the identification of vulnerable areas.
- The internal / managerial control of some entities from the central public administration failed to ensure the management of risks in the administration of public funds, up to an acceptable level, in the sphere of managerial responsibility.
- Insufficient development of risk management within internal / managerial control systems.
- Insufficient monitoring of the reports regarding the development of the internal / managerial control system, at the level of the public entities under subordination / coordination / under authority.

- Insufficient understanding by the heads of public entities of the needs and responsibilities incumbent on them in the process of implementation of the Internal Management Control System (SCIM).
- Low awareness of the benefits of implementing and developing SCIM by the staff involved.
- Non-existence or inadequate sizing of the audit department within public entities, which has among its objectives the evaluation of SCIM.
- Reporting, in some cases with subjectivity, data and information on the state of implementation of SCIM.
- The non-quantification of the benefits of the real and non-formalized implementation of SCIM by the targeted factors, both at the level of the general management and at the line management.
- Insufficient resources (human, material, financial and IT) for the implementation of SCIM at the level of local public entities.

CENTRAL HYPOTHESIS AND WORKING HYPOTHESES

Starting from the previously stated findings, we formulate the hypotheses according to which “internal managerial control is not sufficiently developed in Romania” and “leaders of public entities are not fully aware of the importance of internal control”.

In order to test them, we propose an analysis of the stage of implementation and development of internal managerial control systems at the level of entities belonging to the central and local public administration.

The general hypothesis from which this research starts is: The internal / managerial control system is an essential resource for the management / leadership of public entities insufficiently known and exploited.

This hypothesis corresponds to the general objective of the research, defined as follows: Analyzing the benefits that effective internal control systems bring to public entities and the ways in which they support the managerial act, identifying mechanisms for better implementation by public entity managers.

In order to achieve the general objective and the specific objectives, the following working hypotheses have been established:

H1. There is a unitary approach regarding the definition of internal control in the specialized literature and in the normative acts that regulate it. Analyzing the concept of "internal control" from an etymological and historical point of view;

Analyzing the differences in the way of defining the concept of "internal control" in the control frameworks, specialized works and legislation;

Analyzing the nature of internal control in the light of the main control frameworks, specialized works and normative acts;

H2. To be effective, internal managerial control must function as a system.

Description of the components of the internal managerial control system; Carrying out an analysis on the components of the internal managerial control system;

Existence of relationships between components and feedback loops.

H3. The entity manager has a decisive role in the design, implementation and monitoring of the internal managerial control system.

Establishing the persons and / or structures with responsibilities in the field of internal managerial control at the level of public entities, depending on the form of their organization; Emphasizing the importance of the entity's manager in implementing an internal managerial control system and the dual role it plays in this process;

H4. Within the national legislative and regulatory framework, in the field of internal managerial control, there are some deficiencies, inaccuracies or imperfections.

Carrying out an analysis of the evolution of the national legal framework that regulates the internal control at the level of public entities;

Carrying out a comparative analysis of the national control frameworks in order to highlight the transformations suffered by them;

H5. The standards of internal managerial control are an expression of the good practices recommended by managerial science.

Making a parallel between the definitions of "internal control" and those of "management" in order to establish their nature and objectives;

Carrying out a control analysis, as a managerial function;

H6. The leaders of public entities do not fully capitalize on the internal managerial control system.

The manager has limited knowledge about the standards of internal managerial control, the importance of achieving a high-performance system in the entity, the quantity and quality of information obtained through it and their role in decisions;

Carrying out a comparative and evolutionary analysis regarding the degree of compliance of public entities in the central public administration with the Internal Control Codes applicable to public entities, between 2015 and 2019, based on the internal control reports prepared by the General Secretariat of the Government;

Carrying out an analysis of the annual public reports of the Romanian Court of Accounts for the period 2015 - 2018 in order to identify the main deficiencies recorded in connection with internal managerial control.

A faulty design, implementation and operation of the internal managerial control system, can lead to insufficient development and capitalization of its resources within some of the public entities.

STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS

The paper includes an introduction, five chapters, and a final section dedicated to general conclusions, personal contributions, boundaries, and future research directions.

The paper is also completed with appendices, a bibliography and a synthetic editorial apparatus.

The introduction includes general information on the elements that generated and on which the scientific approach was based, respectively provides the main coordinates of the research:

- presents the research program used to carry out the scientific research and the elaboration of this paper;
- presents the structure of the paper, briefly indicating the content of each chapter;
- specifies the methods of scientific research and the techniques used in order to achieve the specific objectives;
- identifies categories of possible beneficiaries of research results.

As it appears from its title, **Chapter 1** called "Theoretical foundations of the scientific approach" has an introductory role, presenting different facets of the notion of "internal managerial control". First, an analysis is made with etymological means starting from the broader notion of "control" and advancing to that of "internal control".

Subsequently, a brief evolution of internal control is presented, which mentions some cases of operations or activities from the ancient period, considered to be evidence of the exercise of rudimentary forms of internal control and insisting on the last century, in which the concept of control in the sense in which we understand it today. This analysis points out the events that occurred in both the British and American areas, which led to the emergence of the concept, and will later follow its evolution in the United States, where it experienced the greatest development. The chronology of the appearance and development of the internal control in Romania benefits from a special section within Chapter 2. Then, for a better understanding of the concept, are presented its definitions developed by various professional bodies, present in specialized papers or existing in national regulations that regulate internal control. In an attempt to establish the main correlations between management and internal control, a parallel was made between the two concepts, which focus on their nature and purpose (reason for being), as well as a brief interpretation of control as a managerial function.

Chapter 2 entitled "The context of the scientific approach" the current national framework on the content of internal managerial control, a set of normative acts governing internal managerial control and an analysis of changes in vision in internal managerial control in our country after 2000.

Chapter 3 presents the "Methodological framework of the scientific approach" highlighted by the objectives and hypotheses of the research. Starting from the general objective of the research that aims to analyze the benefits that efficient internal control systems bring to public entities and the ways in which they support the managerial act, we formulate research hypotheses according to which "internal managerial control is not sufficiently developed in Romania" and "Leaders of public entities are not fully aware of the importance of internal control." In order to test them, we propose an analysis of the stage of implementation and development of the internal managerial control systems. Also in this chapter is postulated the general hypothesis from which this research started: The internal / managerial control system is an essential resource for the management / leadership of public entities insufficiently known and exploited.

Chapter 4 entitled "Presentation of empirical research" includes two studies aimed at analyzing the degree of implementation of internal control within Romanian public entities, from a different angle. The first study, which can be found in the first section of the chapter, starts from the data received by the specialized directorate in the field of internal control within the General Secretariat of the Government from the entities that have the obligation to report on the implementation stage of the internal control system.

The main directions of action of the analysis referred to the organization of internal control at the level of reporting public entities (establishment and functioning of the monitoring commission, inventory of procedural activities and elaboration of procedures, identification of risks and their management, etc.), degree of compliance with the requirements of the internal control codes valid in the analyzed interval and the degree of confidence of the heads of public entities in the capacity of the internal control systems implemented within the entities they represent to offer them a reasonable assurance on the use of funds in legality, regularity, efficiency, effectiveness and economy. The second study is a supplement to the previous one through an analysis of the reports prepared by the Romanian Court of Accounts for the period 2015 - 2018 in order to establish the main deficiencies found at the level of public entities regarding the internal managerial control.

Chapter 5 proposes measures to improve the internal managerial control as a result of testing the formulated working hypotheses.

Following these tests, the paper outlined a series of recommendations and proposals to improve internal managerial control. Thus, we found that there is a unitary approach regarding the definition of internal managerial control in the specialized literature and in the normative acts that regulate it.

To be effective, internal managerial control must function as an integrated system. Despite recent progress and attempts to harmonize the national legal framework, it still has some shortcomings, inaccuracies or imperfections.

And in the last section of the scientific research "General conclusions, personal contributions, limits and future research directions" are formulated their own contributions and conclusions resulting from empirical research and bibliography study that validated the hypotheses of this approach.

Annexes A-F contain both working documents (sheets) on the basis of which comparative analyzes, syntheses and evolutionary tables were performed and which substantiated the proposals and conclusions formulated.

Conclusions

Based on the results obtained as a result of the analyzes performed in order to meet the research objectives, the following conclusion can be drawn: internal managerial control is an essential component of an effective corporate governance of public entities. The implementation of the internal managerial control system, both in the case of most of the entities and at global level, represents a dynamic process, characterized by ups and downs.

The longer an entity has been operating, the more natural it will be for it to have a longer period and gain experience for the gradual implementation of internal managerial control standards. The assumption would be correct provided that at least the following two elements are met: (a) the entity has benefited in times of stability and (b) there has been interest and involvement from management in implementing internal managerial control.

Ensuring the design and implementation of an efficient internal managerial control system, in accordance with the legal requirements established by the orders of the Secretary General of the Government no. 400/2015 and no. 600/2018, involves on the one hand the involvement of the staff of the public entity (degree of involvement and personal attributes), especially its management, and on the other hand involves a series of resources of different natures (human, material, informational, etc.).

The degree of involvement is a function that depends on the knowledge and training of staff, especially management, in the field of internal managerial control, as well as their level of understanding of the benefits arising from the implementation of internal control.

Personal attributes refer to how they relate to solving problems or performing tasks.

In some cases, especially at the local level, the lower implementation of internal managerial control may be caused by objective factors such as the lack of staff to carry out the activities involved in organizing and maintaining an internal managerial control system, the inability to participate in training courses in the field or lack of necessary financial resources.

Given that the aim of the legislator is to achieve full compliance by all public entities, it is obvious that the efforts made so far by their leaders must be continued and in many cases, supplemented. The degree of implementation / realization of the analyzed indicators was better at the level of the central administration, compared to the local administration.

The criteria associated with the internal managerial control standards contained in the national codes on internal managerial control can be considered synthetic expressions of the best practices in the managerial field.

At the central level, the standards with the highest implementation weights changed during the analyzed period. The year-on-year evolution of the degree of implementation of the standards shows that the reporting entities have progressed compared to the previous year.

Analyzing the data for the period 2015 - 2019, we find that there were sporadic situations in which better results were obtained locally.

Every year the situation of implementing the standards was better at the central level. This also happened in the case of the degree of fulfillment of certain indicators.

Regarding the particular situation of each standard, it is found that in none of the five years that make up the analyzed period there was a situation in which a standard was implemented by all entities, neither at the central nor at the local level.

From the point of view of the implementation of the SCIM standards within the public entities, according to the rigors of the normative acts in the field, from the research carried out deviations were identified regarding all the 16 internal managerial control standards. In the case of some standards, the reports were limited to recording their non-implementation; In the case of others, the various deficiencies found in connection with them were presented in detail.

Another general conclusion deriving from the analysis of the data reported by the Court of Accounts (which reflects the results of verification actions carried out at public entities), compared to the data communicated by the General Secretariat of the Government (obtained by centralizing the results of self-assessments transmitted by public entities) sometimes, which indicates that the self-assessments submitted by public entities to the General Secretariat of the Government are unrealistic.

Personal contributions

- The realization of the scientific approach allowed the identification of the following personal contributions:
- Carrying out the evolutionary analysis of the normative acts that make up the national legal framework in the field of internal managerial control, which points out the factors and / or contexts that determined their modification or completion.
- Synthesizing the results of a study of the literature, channeled to establish (i) the factors that predispose public entities to failure to implement efficient control systems and (ii) the effects of revealing the existence of deficiencies in the internal management control system.

- Identification of the main correlations that are established between the national cadres regarding the internal managerial control (approved by OMFP no. 946/2005, OSGG no. 400/2015 and OSGG no. 600/2018) and the main foreign cadres.
- Studying the correspondences that are established between management and internal control, following two major research directions:
- determining the main similarities and differences in their nature and purpose, using a parallel between the two concepts; and (ii) analyzing control as a managerial function, in the context of the functional approach to management.
- Carrying out an analysis of the stage of implementation of the internal managerial control in Romania based on the data centralized by the General Secretariat of the Government and presented in its annual reports.
- Identifying the main vulnerabilities of the existing internal managerial control systems at the level of public entities, based on the deficiencies found by the external public auditors of the Court of Accounts and recorded in its annual reports.
- Highlighting the essential role of the entity's management in the stages of the internal managerial control process.

Synthetic contributions

- the interdisciplinary approach that treats the topic from several perspectives: interpersonal, socio-economic, statistical, informatics, because values are shared, for working together - achieving the vision and purpose of the public entity, finally achieving success and achieving goals by entity management;
- presentation of the conceptual elements that were used to carry out the scientific approach;
- elaboration of the scientific approach for fulfilling the general objective of the thesis.

Theoretical and experimental contributions

- formulating personal opinions regarding the completion of definitions that improve the procedures and practices of internal managerial control;
- identification of motivation and communication tools at the level of human resources, which could be used as a mechanism for control and reporting of the main directions to be followed in order to achieve the objectives of strategic organizational management;

- the use of statistical data in order to identify and understand the causes and effects of the problems within the public entities on the optimization of the internal managerial control system;
- conducting empirical research by developing comparative and evolutionary analyzes on the degree of compliance of public entities in the central and local public administration in order to adapt to the rigors of the Internal Management Control Codes applicable to them;
- presenting and making analogies of the main coordinates of the internal managerial control system within the central public administration, respectively of the common points and their particularities;
- identifying the main challenges facing the public administration, in the conditions of globalization and the digitalization revolution;
- approaching the management in the context of streamlining its activities;
- the interpretation and the proposals formulated within the analyzes performed regarding the stage of implementation of the internal managerial control in Romania are entirely a personal contribution.
- the research results have been used and will continue to be disseminated by presenting them at conferences and by publishing them in various specialized journals.

Practical contributions:

- determining the essential role of the manager in the organization and development of the internal managerial control system;
- implementation of a system of personal and professional development policies for the development and motivation of staff in maximizing its potential;
- a well-implemented internal managerial control system has an impact on employees and their results by using a good practice guide for accountability and understanding of the competency framework and organizational expectation level, finding that employee motivation can result from the use of techniques high-performance management.

Future research directions

The conclusions and recommendations presented in this thesis have generated interest for many of the public entities under study to improve the internal management control system, including the Directorate for Internal Management Control and Interinstitutional Relations (DCIMRI) within the General Secretariat of the Government.

Research studies may be supplemented or extended. Therefore, a first future research direction, which can complete our activity, can be the analysis of the role of internal managerial control within public entities based on data obtained from different professional categories, which operate in the field of internal managerial control, through techniques obtaining them directly, such as the questionnaire.

People from the university environment can offer a theoretical perspective, while the leaders of public entities can have a practical contribution regarding many aspects related to the internal managerial control. At the same time, the experience of the people from the exemplified categories can be fruitful by other means, for example through the interview. Through the answers offered, they expressed their opinion on the legal framework that regulates the field, the difficulties they encounter in implementing the internal control systems, the benefits they provide, etc. It should be borne in mind that the use of these tools may be difficult.

The response rate in the case of the questionnaire may not be satisfactory, as the information collected belongs entirely to the respondents, and their own opinions may sometimes be subjective, depending on their availability as time, emotional states / personal feelings and thus may be flawed. the answers formulated. Also, organizing a meeting with decision makers from public entities, in order to conduct the interview can be even more difficult than the

questionnaire, because the management of public entities is reluctant to give interviews so as not to be interpreted to their detriment, and this fact it is due to not assuming responsibility. Another possible direction of research, much more complex, may consist in the orientation towards another area of study, for example towards a wider one (comprising companies from the private sector as a whole), or on the contrary, towards a narrower one (for example which focuses only on one company).

Limits of research

Following the scientific approach, a number of research limitations could be identified. These cover the following issues:

- collecting data using questionnaires is time consuming and expensive and has been criticized on the grounds that the application may emphasize the importance of data collection, but not the importance of analyzing it and formulating a theory based on it;
- at the same time the classic research tools such as the interview, the questionnaire can often present a truncated reality, given a series of disturbing factors that can lead to a representation of an incomplete image and an erroneous way of reporting, involving a series of methodological flaws and representativeness regarding the analysis of the target audience.

- the refusal of some respondents to participate in completing the questionnaire sent by email, for reasons related to the internal regulations and the specifics of the entity regarding the provision of answers in such research; the electronic completion of the questionnaire did not prove to be viable. Consequently, we studied and analyzed the reports prepared by the managers of public entities who had the obligation to report annually to the General Secretariat of the Government (SGG) on the organization and implementation of the internal management control system, this approach involving a longer time. collection of information, compared to the expected one;

The novelty of the doctoral thesis

- studying the different concepts about the managerial internal control from the perspective of the differences regarding the way of defining the concept of “internal control” in the control frameworks, specialized works and legislation. The concept of internal managerial control has a long history, with a multitude of definitions that have led to the current meaning and practice.
- creating a relational model (internal control - strategic control - managerial control, as a tool to identify the relationships between management and organizational success, by creating a methodology of good practice;
- identifying the need to develop new strategies for streamlining management in public entities and developing a well-established theoretical space, which provides the way to obtain and increase the performance of the management organization;
- bringing to the managers' attention the importance of the internal managerial control system regarding the capacity and qualities of the efficient manager, to influence the efficient use of the internal managerial control for obtaining the institutional performance;

- making available to the managers of public entities some information through which to argue the need for efficiency and development of managerial capacity by using modern working strategies and methodologies, adapted with techniques and tools specific to management;
- creating and developing internal procedures within public entities, focused on the values of the modern organization, taking into account the needs and motivation of employees, in order to increase its performance;
- supporting and ensuring the training and improvement of the professional competencies of managers and employees regarding the application of the provisions of the normative acts that regulate the activity and the field of internal managerial control;
- the use of qualitative research methods could allow the identification of other determining factors, depending on the specifics of each public entity, thus allowing the development of the specific organizational context, depending on the predominant situational factors.

Bibliography

- **Romanian Academy (2016)**, Explanatory Dictionary of the Romanian Language, 2nd edition, revised and added [2016 edition]; Institute of Linguistics „Iorgu Iordan - Al. Rosettes ”; Univers Enciclopedic Gold Publishing House (Bucharest).
- **Agarwal, R. D. (2007)**, Organization and Management; Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited (New Delhi).
- **Aldag, Ramon J .; Stearns, Timothy M. (1987)**, Management; South-Western Publishing Co. (Cincinnati, Ohio).
- **Albanese, Robert (1975)**, Management: Toward Accountability for Performance; Richard D. Irwin, Inc. (Homewood, Illinois).
- **American Heritage (2013)**, The American Heritage College Writer's Dictionary; Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company (Boston).
- **Anand, Sanjay (2008)**, Essentials of Corporate Governance; John Wiley & Sons (Hoboken, New Jersey).
- **Anthony, Robert N. (1965)**, Planning and Control Systems: a Framework for Analysis; Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University (Boston).
- **Antonescu, G.M. (1862)**, Romanian Dictionary. Small repertoire of general knowledge, covering foreign words with etymology, technical term, proper name, historical notion, etc., Stephan Rasidescu's National Printing House (Bucharest).
- **Arwinge, Olof (2012)**, Internal Control: A Study of Concept and Themes, Springer Science & Business Media (Berlin).
- **Ashbaugh-Skaife, Hollis; Collins, Daniel W. & Kinney Jr., William R. (2007)**, ‘The discovery and reporting of internal control deficiencies prior to SOX-mandated audits’, Journal of Accounting & Economics, No. 44 (2007), pp. 166 - 192.
- **Aven, Terje & Renn, Ortwin (2010)**, Risk Management and Governance. Concepts, Guidelines and Applications; Springer-Verlag (Berlin).

- **Bartol, Kathryn M .; Martin, David C. (1994)**, Management (International Edition); Second Edition; McGraw-Hill, Inc. (New York).
- **Bateman, Thomas S .; Snell, Scott A .; Konopaske, Rob (2018)**, Management; Fifth Edition; McGraw-Hill Education (New York).
- **Beneish, M.D .; Billings, M.B. & Hodder, L.D. (2008)**, ‘Internal control weaknesses and information uncertainty’, Accounting Review, 83 (3) (2008), pp. 665-703.
- **Benge, Eugene (1976)**, Elements of Modern Management; AMACOM - American Management Associations (New York).
- **Beresford, Dennis R., deB. Katzenberg, Nicholas & Rogers Jr., C. B. (2003)**, Report of Investigation by The Special Investigative Committee of the Board of Directors of WorldCom, Inc .; March 31, 2003.
- **Bishop, Toby J. F. & Hydoski, Frank E. (2009)**, Corporate Resiliency. Managing the Growing Risk of Fraud and Corruption; John Wiley & Sons, Inc. (Hoboken, New Jersey).
- **Bittel, Lester R. (ed.) (1978)**, Encyclopedia of Professional Management; McGraw-Hill.
- **Bizzell, Allen; Clinton, B. Douglas; Prentice, Robert A. & Stone, Dan N. (2017)**, Wiley CPAexcel Exam Review. Study Guide April 2017. Business Environment and Concepts; John Wiley & Sons (Hoboken, New Jersey).
- **Bolton, Brian; Lian, Qin; Rupley, Kathleen & Zhao, Jing (2016)**, ‘Industry contagion effects of internal control material weakness disclosures’, Advances in Accounting, Volume 34, September 2016, Pages 27-40.
- **Boone, Louis E .; Kurtz, David L. (1992)**, Management; Fourth Edition; McGraw-Hill, Inc. (New York).
- **Brachet, Auguste (1870)**, Dictionnaire Étymologique de la Langue Française; Third edition; J. Hetzel et Cie (Paris).
- **Brech, E.F.L. (1975)**, The Principles and Practice of Management; Longman (London).

- **Breeden, Richard C. (2003)**, Restoring Trust. Report to The Hon. Jed S. Rakoff The United States District Court for the Southern District of New York On Corporate Governance for the Future of MCI, August, 2003; URL: [https://worldcomfraud.weebly.com/uploads/5/0/3/7/50378867 /restoring_trust.pdf](https://worldcomfraud.weebly.com/uploads/5/0/3/7/50378867/restoring_trust.pdf) (accessed: 12.06.2019).
- **Burciu, Aurel; Prelipcean, Gabriela; Bostan, Ionel; Hapenciuc, Valentin; Chasovschi, Carmen; Roman, Costica; Popescu, Mihai; Vancea, Romulus; Dimbu, Dumitru; Nastase, Carmen (2008)**, Introduction to management; Economic Publishing House (Bucharest).
- **Burduş, Eugen; Popa, Ion (2013)**, Fundamentals of organization management; 3rd edition; Pro Universitaria Publishing House (Bucharest).
- **Burton, Gene; Thakur, Manab (1998)**, Management Today. Principles and Practice; Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited (New Delhi).
- **Cadbury Report (1992)**, Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance; Gee and Co. Ltd ; URL: <https://ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/cadbury.pdf>; accessed: 25.04.2020.
- **Carenys, J. (2012)**, ‘Management Control Systems: A Historical Perspective’, International Journal of Economy, Management and Social Sciences; Vol. (1), No. (1), December 2012, pp. 1-18; URL: <http://waprogramming.com/papers/50ed69a4ccd937.60092091.pdf>, accessed: 12.07.2017.
- **Carlisle, Howard M. (1979)**, Management Essentials. Concepts and Applications; Science Research Associates, Inc. (Chicago).
- **Carroll, Stephen J. & Gillen, Dennis J. (1987)**, ‘Are the Classical Management Functions Useful iDescribing Managerial Work?’, Academy of Management, Vol. 12, No. 1, pp. 38-51.
- **Cândrea, Ioan-Aurel (1931)**, The illustrated encyclopedic dictionary of the Romanian language from the past and today, „Cartea Românească” Publishing House (Bucharest).

- **Ceașu, Iulian (2000)**, Managerial encyclopedic dictionary; Vol. I; Academic Management Publishing House (Bucharest).
- **Cendrowski, Harry; Martin, James P .; Peter, Louis W. (2007)**, The Handbook of Fraud Deterrence; John Wiley & Sons (Hoboken, New Jersey).
- **Cendrowski, Harry & Mair, William C. (2009)**, Enterprise Risk Management and COSO. A Guide for Directors, Executives, and Practitioners; John Wiley & Sons (Hoboken, New Jersey).
- **True, Samuel C .; Certainly, S. Trevis (2012)**, Modern Management. Concepts and Skills; Twelfth Edition; Prentice Hall - Pearson Education, Inc. (Upper Saddle River, New Jersey).
- **Chambers (1900)**, Chambers's Etymological Dictionary, Edited by Andrew Findlater, W. & R. Chambers, Limited (London).
- **Chandan, J. S. (2014)**, Principles of Management; Second Edition; Vikas Publishing House (New Delhi).
- **Chivu, Gheorghe (2012)**, ‘Lexicon from Buda, the first modern dictionary of the Romanian language’, Annals of the “Alexandru Ioan Cuza” University of Iași, pp. 45-56; URL: <http://www.diacronia.ro/ro/indexing/details/A1646/pdf>; accessed: 12.06.2017.
- **Christensen, Zack (2005)**, ‘The Fair Funds for Investors Provision of Sarbanes-Oxley: Is It Unfair to the Creditors of a Bankrupt Debtor?’, University of Illinois Law Review, Vol. 2005, No. 1, pp. 339 - 375.
- **Church, Alexander Hamilton (1914)**, The Science and Practice of Management; The Engineering Magazine Co. (New York).
- **Church, Bryan K. & Schneider, Arnold (2016)**, ‘The Impact of Section 302 and 404 (b) Internal Control Disclosures on Prospective Investors’ Judgments and Decisions: An Experimental Study ’, International Journal of Auditing, Volume 20, Issue 2, July 2016, pp. 175 - 185.
- **Clarke, Thomas (2007)**, International Corporate Governance. A comparative approach; Rouletedge (Abingdon, Oxon).
- **Cole, Gerald A. (2004)**, Management Theory and Practice; Sixth Edition; South-Western - Cengage Learning (London).

- **Connor, Patrick E .; Haimann, Theo; Scott, William G. (ed.) (1974)**, Dimensions in Modern Management, Houghton Mifflin Company (Boston).
- **Constantinescu, Dumitru; Hobeanu, Tudor; Tumbăr, Constantin; Criveanu, Ion; Mitrache, Marius (2001)**, Enterprise Management; Reprographics of the University of Craiova.
- **Costinescu, Ion (1870)**, Romanian-French vocabulary written according to the Dictionary of the French Academy according to Napoleon Landais and the Latin, Italian, etc. Dictionaries; National Printing House Entrepreneur C. N. Rădulescu (Bucharest).
- **Daft, Richard L., Kendrick, Martyn & Vershnina, Natalia (2010)**, Management; South-Western - Cengage Learning (Boston).
- **Damodaran, Aswath (2008)**, Strategic Risk Taking. A Framework for Risk Management; Pearson Education, Inc. (New Jersey).
- **Davis, Ralph C. (1940)**, Industrial Organization and Management; Harper & Brothers (New York).
- **Du Plessis, Jean Jacques; McConvill, James; Bagaric, Mirko (2005)**, Principles of Contemporary Corporate Governance; Cambridge University Press (New York).
- **DeLucia IV, James J. (2008)**, IT Compliance and Controls. Best Practices for Implementation; John Wiley & Sons (Hoboken, New Jersey).
- **Diagonovich, Cornelius (1898)**, Romanian Encyclopedia published from the commission and under the auspices of the Association for Romanian literature and culture of the Romanian people; Volume I (A - Copenhagen); W. Krafft Publishing House and Printing House (Sibiu).
- **Dixon, Rob (2003)**, The Management Task; Third Edition, published in association with the Institute of Management; Routledge.

- **DuBrin, Andrew J. (2016)**, Essentials of Management; Ninth Edition; South-Western - Cengage Learning (Mason, OH).
- **Emerson, Harrington (1912)**, The Twelve Principles of Efficiency; The Engineering Magazine (New York).
- **Enciclopædia Britannica (1910)**, The encyclopædia Britannica. A Dictionary of Arts, Sciences, Literature and General Information; Eleventh Edition; Volume VII (Constantine Pavlovich to Demidov); Cambridge University Press.
- **Fayol, Henri (1917)**, Industrial and General Administration; H. Dunod and E. Pinat, editors (Paris).
- **Federal Reserve Board (1918)**, Approved Methods for the Preparation of Balance Sheet Statements. A Tentative Proposal Submitted to The Federal Reserve Board for the Consideration of Banks, Bankers, and Banking Associations; Merchants, Manufacturers, and Associations of Manufacturers; Auditors, Accountants and Associations of Accountants, Government Printing Office (Washington).
- **Federal Reserve Board (1929)**, Verification of Financial Statements (Revised). A Method of Procedure Submitted by The Federal Reserve Board for the Consideration of Bankers, Merchants, Manufacturers, Auditors and Accountants, Government Printing Office (Washington).
- **Fernando, A. C. (2009)**, Corporate Governance. Principles, Policies and Practices; Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd. - Pearson Education South Asia; 3rd edition.
- **Findlater, Andrew (1900)**, Chambers's Etymological Dictionary of the English Language; A new and thoroughly revised edition; W. & R. Chambers, Limited (London & Edinburgh).
- **Flood, Joanne M. (2017)**, Practitioner's Guide to GAAS 2017. Covering all SASs, SSAEs, SSARs, and Interpretations, Wiley (Hoboken, New Jersey).
- **Frenet, E. (1869)**, On the influence of popular language on the form of certain words in the French language; Journal Générale de L'Instruction Publique; 39th Year - No. 13, Thursday, April 1, 1869.

- **Freeman, R. Edward (2010),** Strategic Management: A Stakeholder Approach; Cambridge University Press (Cambridge).
- **Genç, S. & Sigri, Ü. (2017),** ‘Soft Skills Needed in Solving Management Control Problems’ in Stachowicz-Stanush, Agata; Amann, Wolfgang and Mangia, Gianluigi (2017), Corporate Social Irresponsibility. Individual Behaviors and Organizational Practices; Information Age Publishing Inc. (Charlotte, NC).
- **Ghiță, Marcel (2008),** Corporate governance; Economic Publishing House (Bucharest).
- **Ghosh, A. & Lubberink, M. (2006),** ‘Timeliness and mandated disclosures on internal controls under Section 404’, working paper (Paper presented at the 2006 American Accounting Association Annual Meeting).
- **Giglioli, Giovanni B. & Bedeian, Arthur G. (1974),** ‘A Conspectus of Management Control Theory: 1900 - 1972’, Academy of Management Journal, Volume 17, Number 2 (June), pp. 292-305.
- **Goh, Beng Wee (2009),** ‘Audit Committees, Boards of Directors, and Remediation of Material Weaknesses in Internal Control’, Contemporary Accounting Research, Volume 26, Issue 2, January 2009, pp. 549 - 579.
- **Goh, Beng Wee & Li, Dan (2011),** ‘Internal Controls and Conditional Conservatism’, The Accounting Review, May 2011, Vol. 86, No. 3, pp. 975-1005.
- **Golec, P. (2004),** Key Concept Feedback in Economics and Management, cited in Chapter 4 Fundamental Feedback Processes in Complex Adaptive Systems, ASE Electronic Library, <http://www.asecib.ase.ro/BCIB/CAPITOLUL -4.pdf>
- **Gomez-Mejia, Luis R. & Balkin, David B. (2012),** *Management. People, Performance, Change*; Prentice Hall – Pearson Education, Inc. (Upper Saddle River, New Jersey).
- **Graham, Lynford (2008),** *Internal Controls. Guidance for Private, Government, and Nonprofit Entities*; John Wiley & Sons (Hoboken, New Jersey).

- **Graham, Lynford (2015), *Internal Control Audit and Compliance. Documentation and Testing Under the New COSO Framework***; Wiley (Hoboken, New Jersey).
- **Gramling, Audrey A.; Hermanson, Dana R. Hermanson, Heather M. & Zhongxia, (Shelly) Ye (2010)**, ‘Addressing Problems with the Segregation of Duties in Smaller Companies’, *The CPA Journal*, July 2010, pp. 30 – 34.
- **Griffin, Ricky W. (2016)**, *Fundamentals of Management*; Eight Edition; Cengage Learning (Boston).
- **Griffiths, David M. (2015)**, *Risk based internal auditing. An introduction*; URL: <http://www.internalaudit.biz/files/introduction/rbiainroduction.pdf>; accesat: 10.07.2017.
- **Gulik, Luther (1937)** ‘Notes on The Theory of Organization’ În **Luther Gulik & L. Urwick (ed.)**, *Papers on the Science of Administration*, pp. 1 – 46; Institute of Public Administration – Columbia University, New York; The Rumford Press (Concord, New Hampshire).
- **Gupta, Meenakshi (2009)**, *Principles of Management*; PHI Learning Private Limited (New Delhi).
- **Guțu, Gheorghe (2012)**, *Dicționar latin-român*, ediție revăzută; Editura Humanitas (București).
- **Haimann, Theo; Scott, William G.; Connor, Patrick, E. (1985)**, *Management*; Fifth Edition; Houghton Mifflin Company (Boston).
- **Hale, Judith (2004)**, *Performance-Based Management. What Every Manager Should Do to Get Results*; Pfeiffer (San Francisco).
- **Hammersley, Jacqueline S.; Myers, Linda A. & Shakespeare, Catherine (2007)**, ‘Market Reactions to the Disclosure of Internal Control Weaknesses and to the Characteristics, under Section 302 of the Sarbanes Oxley Act of 2002’, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=951085.
- **Hampel Report (1998)**, *Committee on Corporate Governance – Final Report*; January 1998; The Committee on Corporate Governance and Gee Publishing Ltd.

- **Hampton, David R. (1981), *Contemporary Management*; Second Edition; McGraw-Hill (New York).**
- **Hay, David (1993), ‘Internal Control: How It Evolved in Four English-Speaking Countries’, *The Accounting Historians Journal*, Vol. 20, No. 1 (June), pp. 79-102.**
- **Heier, Jan R.; Dugan, Michael T.; Sayers, David L. (2005), ‘A century of debate for internal controls and their assessment: a study of reactive evolution’, *Accounting History*; Vol. 10, No. 3, pp. 39-70.**
- **Hellriegel, Don; Slocum Jr., John W. (2011), *Management*; Fourth Edition; Addison-Wesley Publishing Company, Inc.**
- **Hicks, Herbert G.; Gullett, C. Ray (1981), *Management*; Fouth Edition; McGraw-Hill.**
- **Hill, Charles W. L.; McShane, Steven L. (2008), *Principles of Management*; McGraw-Hill Irwin (New York).**
- **Higgs Report (2003), *Review of the role and effectiveness of non-executive directors*; The Stationary Office; URL: <https://ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/higgsreport.pdf>; accesat: 25.04.2019.**
- **Hitt, Michael A.; Black, J. Stewart; Porter, Lyman W. (2012), *Management*; Third Edition; Prentice Hall – Pearson Education, Inc. (Upper Saddle River, New Jersey).**
- **Hodgetts, Richard M. (1985), *Management*; Academic Press, Inc. (Orlando, Florida).**
- **Hooghiemstra, Reggy; Hermes, Niels & Emanuels, Jim (2015), ‘National Culture and Internal Control Disclosures: A Cross-country Analysis’, *Corporate Governance. An International Review*, Volume 23, Issue 4, July 2015, pp. 357 – 377.**
- **Hopkin, Paul (2013), *Risk Management*; Kogan Page (London).**
- **Hopkin, Paul (2017), *Fundamentals of Risk Management. Understanding, evaluating and implementing effective risk management*; Fourth Edition; Kogan Page (London).**
- **Hu, G.; Yuan, R. & Xiao, J.Z. (2014), ‘Can independent directors improve internal control quality in China?’, *The European Journal of Finance* (2014).**

- **Hung, Humphry (1998)**, ‘A typology of the theories of the roles of governing boards’, *Corporate Governance*; vol. 6, no. 2, Aprilie 1998, pp. 101-111.
- **Hughes, Owen E. (2003)**, *Public Management and Administration*; Third Edition; Palgrave Macmillan.
- **Ilieş, Liviu; Lazăr, Ioan; Mortan, Maria; Popa, Mirela; Lungescu, Dan; Vereş, Vincențiu (2006)**, *Managementul firmei*; Risoprint (Cluj-Napoca).
- **Johnson, Samuel (1806)**, *Dictionary of the English Language, and Illustrated in Their Different Significations A History of the Language, and an English Grammar*, Volume I (A-K), The Ninth Edition, Corrected and revised (London).
- **Jones, Gareth R.; George, Jennifer M.; Rock, Michael; Haddad, J. W. (2010)**, *Essentials of Contemporary Management*; Third Canadian Edition; McGraw-Hill – Ryerson Limited.
- **Kim, J.; Song, B. Y. & Zhang, L. (2009)**, ‘Internal control weaknesses and bank loan contracting: Evidence from SOX Section 404 disclosures’, working paper.
- **King IV (2016)**, *KING IV – Report on Corporate Governance for South Africa 2016*; Institute of Directors South Africa; URL: https://cdn.ymaws.com/www.iodsa.co.za/resource/collection/684B68A7-B768-465C-8214-E3A007F15A5A/IoDSA_King_IV_Report_-_WebVersion.pdf, accesat: 23.09.2019.
- **Koontz, Harold & Weihrich, Heinz (2008)**, *Essentials of Management. An International Perspective*; Seventh Edition; Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited (New Delhi).
- **Koontz, Harold; O'Donnell, Cyril (1972)**, *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*; Fifth Edition; McGraw-Hill Book Company (New York).
- **Kreitner, Robert (2009)**, *Management*; Eleventh Edition; Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company (Boston, MA).
- **Lakis, Vaclovas; Giriūnas, Lukas (2012)**, ‘The Concept of Internal Control System: Theoretical Aspect’; *Ekonomika* 91(2): 142-152.

- **Laurian, August Treboniu și Massim, Ion C. (1871a),** *Dictionariulu Limbei Romane*; dupo insărcinarea data de Societatea Academica Romana, elaboratu ca proiectu de A. T. Laurianu și J. C. Massimu; Noua Typographia a Laboratorilor Romani (Bucuresci).
- **Laurian, August Treboniu și Massim, Ion C. (1871b),** *Glossariu care coprinde Vorbele d'in limb'a romana straine prin originea sau form'a loru cumu si cele de origine indouiosa*; dupo insărcinarea data de Societatea Academica Romana, elaboratu ca proiectu de A. T. Laurianu și J. C. Massimu; Noua Typographia a Laboratorilor Romani (Bucuresci).
- **Lavey, Warren G. (2006)**, ‘Responses by the Federal Communications Commission to WorldCom’s Accounting Fraud’, *Federal Communications Law Journal*, Vol. 58, pp. 623 – 691.
- **Lee, T.A. (1971)**, ‘The Historical Development of Internal Control from the Earliest Times to the End of the Seventeenth Century’, *Journal of Accounting Research*; Vol. 9, No. 1 (Spring, 1971), pp. 150-157.
- **Leverett, F. P. (ed.) (1838)**, *A New and Copious Lexicon of the Latin Language; compiled chiefly from the Magnum Totius Latinitatis Lexicon of Facciolati and Forcellini*; J.H. Wilkins and R.B. Carter, and C.C. Little and James Brown (Boston).
- **Longenecker, Justin G.; Pringle, Charles D. (1984)**, *Management*; Sixth Edition; Charles E. Merril Publishing Company (Columbus, Ohio).
- **Lord, Sara (2013)**, *An overview of COSO’s 2013 Internal Control – Integrated Framework*; McGladrey LLP; URL: http://rsmus.com/pdf/wp_coso_2013_internal_control_integrated_framework.pdf
- **Lorenzana, Carlos C. (1993)**, *Management. Theory and Practice*; Rex Book Store (Manila).
- **Lussier, Robert N. (2015)**, *Management Fundamentals*. Sage Publications, Inc. (Thousand Oaks, California).
- **Marcu, Florin (2000)**, *Marele dicționar de neologisme*, Editura Saeculum (București).

- **Markley, Meril (2007)**, ‘Modern lessons from ancient internal controls’, *Accounting Today*, Nov. 26 – Dec. 16, pp. 6-9.
- **Marshall, Trevor (2000)**, *Principles of Business for CXC*; Nelson House (Walton-on-Thames, Surrey).
- **Matthews, Derek (2006)**, *A History of Auditing. The changing audit process in Britain*; Rouletdge.
- **McFarland, Dalton E. (1979)**, *Management Foundations and Practices*; Fifth Edition; Macmillan Publishing Co., Inc. (New York).
- **McNair Fox, William M. (2009)**, *The Management Process. An Integrated Functional Approach*; Information Age Publishing, Inc. (Charlotte, NC).
- **Merriam-Webster (2014)**, *Merriam-Webster’s Dictionary and Thesaurus – Updated Edition*; Merriam-Webster, Incorporated (Springfield, Massachusetts).
- **Mintzberg, Henry (1989)**, *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*; The Free Press (New York).
- **Moeller, Robert R. (2011)**, *COSO Enterprise Risk Management. Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance Processes*; Second edition; John Wiley & Sons (Hoboken, New Jersey).
- **Motta, Massimo; Polo, Michele & Vasconcelos, Helder (2002)**, ‘Merger Remedies in the European Union: An Overview’; 17 February 2002, Paper presented at the Symposium on „Guidelines for Merger Remedies – Prospects and Principles”, Ecole des Mines, Paris, January, 17-18, 2002; URL: <ftp://ftp.igier.unibocconi.it/homepages/polo/> RemediesMPV10.pdf (accesat: 15.06.2019).
- **Negulici, I. D. (1848)**, *Vocabularu Romanu de toate vorbele strabune repriūmite pîna acumu in limb'a romana, si de toate quelle que suntu a se mai primi d'acum inainte, si mai allesu in sciinte*; In Tipografia Collegiului (Bucuresci).
- **Nicolescu, Ovidiu; Verboncu, Ion (2008)**, *Fundamentele managementului organizației*; Ediție nouă; Editura Universitară (București).
- **O'Regan, David (2004)**, *Auditor's Dictionary, Processes and Regulations*, John Wiley & Sons (Hoboken, New Jersey).

- **Ogneva, M; Subramanyam, K.R. & Raghunandan, K.** (2007), ‘Internal control weakness and cost of equity: evidence from SOX Section 404 disclosures’, *Accounting Review*, 82 (5) (2007), pp. 1255-1297.
- **Oprea, Ioan; Pamfil, Carmen-Gabriela; Radu, Rodica; Zăstroiu, Victoria** (2017), *Noul dicționar universal al limbii române*; ediția a 5-a revăzută, Editura Litera (București).
- **Petrescu, Ion** (1991), Management, Editura Holding Reporter, Bucuresti.
- **Pfister, Jan A.** (2009), *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control: From Practice to Theory*, Springer Science & Business Media (Berlin).
- **Pick, Edward** (1869), *An Etymological Dictionary of the French Language*; John Murray (London).
- **Pickett, Spencer K. H.** (2010), *The Internal Audit Handbook*, Third edition, John Wiley & Sons (Hoboken, New Jersey).
- **Pomeranz, Felix** (1996) ‘Internal Control’ în **Chatfield, Michael & Vangermeersch, Richard** (ed.)(1996), *The History of Accounting*; Garland Publishing, Inc. (New York & London).
- **Reeser, Clayton** (1974), *Management. Functions and Modern Concepts*; Scott, Foresman and Company (Glenview, Illinois).
- **Riddle, J. E.** (1848), *A Complete English-Latin and Latin-English Dictionary, for the Use of Colleges and Schools*; Seventh Edition, corrected and enlarged; Longman, Brown, Green and Longmans & John Murray (London).
- **Robbins, Stephen P.; Coulter, Mary** (2012), *Management*; Eleventh Edition; Prentice Hall – Pearson Education, Inc. (Upper Saddle River, New Jersey).
- **Rudani, Ramesh B.** (2013), *Principles of Management*; McGraw-Hill Education (India) Private Limited (New Delhi).
- **Rue, Leslie W.; Byars, Lloyd L.** (1998), *Management. Theory and Application*; Fifth Edition; Irwin (Homewood, Illinois).
- **Ruefli, Timothy & Sarrazin, Jaques** (1981), ‘Strategic Control of Corporate Development’, *Management Science*, Vol. 27, No. 10 (October 1981), pp. 1158-1170.

- **Scanlan, Burt; Keys, Bernard J. (1979), *Management and Organizational Behavior***; John Wiley & Sons, Inc.
- **Scheler, Auguste (1862)**, *Dictionnaire d'étymologie française*; Auguste Schnée, Édituer (Bruxelles) & Librairie de Firmin Didot, Frères, Fils et C^{ie} (Paris).
- **Schermerhorn Jr., John R. (2011)**, *Introduction to Management. International Student Version*; 11th Edition; John Wiley & Sons, Inc. (Hoboken, New Jersey).
- **Shilt, Bernard A.; Everard, Kenneth E.; Johns, John M. (1973)**, *Business Principles and Management*; Sixth Edition; South-Western Publishing Co. (Cincinnati, Ohio).
- **Schneider, Arnold; Gramling, Audrey A.; Hermanson, Dana R. & Ye, Zhongxia (Shelly) (2009)**, ‘A Review of Academic Literature on Internal Control Reporting Under SOX’, *Journal of Academic Literature*, Vol. 28, pp. 1 – 46.
- **Schreyögg, Georg & Steinmann, Horst (1987)**, ‘Strategic control: a new perspective’, *The Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1 (Jan., 1987), pp. 91-103.
- **Scriban, August (1939)**, *Dicționarul limbii românești (etimologii, inteleseuri, exemple, cităriuni, arhaizme, neologizme, provincializme)*, Edițunea întâia, Institutul de Arte Grafice „Presă Bună” (Iași).
- **Sisk, Henry L. (1973)**, *Management and Organization*; Second Edition; South-West Publishing Co. (Cincinnati, Ohio).
- **Skeat, Walter W. (1888)**, *An Etymological Dictionary of the English Language*; Clarendon Press (Oxford).
- **Skeat, Walter W. (2013)**, *An Etymological Dictionary of the English Language*, Dover Publications, Inc. (Mineola, New York).
- **Smith, William (1876)**, *A Smaller Latin-English Dictionary*; Abridged from the Larger Dictionary. With a Dictionary of Proper Names, and Tables of The Roman Calendar, Measures, Weights and Money; New Edition; John Murray (London).
- **Stankard, Martin F. (2002)**, *Management Systems and Organizational Performance: The Quest for Excellence beyond ISO9000*; Quorum Books (Westport).

- **Stegaroiu , Ion (2020)** Tratat de management general, ISBN 606-94702-4-4, Editura *UNIVERSUL ACADEMIC*.
- **Sterk, Miekatrien; Scheers, Bram; Bouckaert, Geert (2005), *The Modernization of the Control Pyramid: International Trends***; Report D/2005/10106/018; URL: <http://steunpuntbov.be/rapport/s0405009.pdf>, accesat: 10.06.2017.
- **Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward; Gilbert Jr., Daniel R. (1995), *Management***; Sixth Edition; Prentice Hall (New Jersey).
- **Szilagyi Jr., Andrew D. (1984), *Management and Performance***; Second Edition; Scott, Foresman and Company (Glenview, Illinois).
- **Şăineanu, Lazăr (1929), *Dicționar universal al limbei române***, A opta ediție, Editura „Scrisul Românesc” SA.
- **Tosi, Henry L.; Carroll, Stephen J. (1982), *Management***, Second Edition; John Wiley & Sons, Inc. (Hoboken, New Jersey).
- **Thomson, John (1826), *Etymons of English Words***; Oliver & Boyd (Edinburgh) & Longman, Rees, Orme, Brown, & Green (London).
- **Thornburgh, Dick (2002), *First Interim Report of Dick Thornburgh, Banckruptcy Court Examiner***; November 4, 2003; URL: http://www.cengage.com/resource_uploads/downloads/0324594550_170975.pdf (accesat: 10.06.2019).
- **Thornburgh, Dick (2003), *Second Interim Report of Dick Thornburgh, Banckruptcy Court Examiner***; June 9, 2003; URL: http://www.cengage.com/resource_uploads/downloads/0324594550_170976.pdf (accesat: 10.06.2019).
- **Thornburgh, Dick (2004), *Third and Final Report of Dick Thornburgh, Banckruptcy Court Examiner***; January 26, 2004; URL: http://www.klgates.com/files/upload/WorldCom_Report_final.pdf (accesat: 10.06.2019).
- **Torgersen, Paul E.; Weinstock, Irwin T. (1972), *Management. An Integrated Approach***; Prentice-Hall (Englewood Cliffs, New Jersey).
- **Trenerry, Allan (1999), *Principles of Internal Control***, University of New South Wales Press Ltd. (Sydney).
- **Urlacher, Pauline V. (ed.) (2008), *New Issues in Corporate Governance***; Nova Science Publishers, Inc.

- **Verboncu, Ion (2013),** ‘Managementul organizației’ în **Ion Verboncu (coord.), Caius Mihai Apostu, Denis Mugurel Gogîrnoiu și Michael Zalman, Management. Eficiență, eficacitate, performanțe** (pp. 9 – 25); Editura Universitară (București).
- **Wedgwood, Hensleigh (1862),** *A Dictionary of English Etymology*; volume I (A-D); With notes and additions by Georghe P. Marsh; Sheldon and Company, Publishers (New York).
- **Weekly, Ernest (1921),** *An Etymological Dictionary of Modern English*; John Murray (London).
- **Wilkinson, Adrian; Armstrong, Steven; Lounsbury, Michael (2017),** ‘Management – Past, Present, and Future’ în **Wilkinson, Adrian; Armstrong, Steven; Lounsbury, Michael (ed), The Oxford Handbook of Management**, Oxford University Press (New York), pp. 1 – 18.
- **Williams, Chuck (2011),** *Management*; Sixth Edition; South Western – Cengage Learning (Mason, OH).
- **Wood, John C. & Wood, Michael C. (ed.) (2002),** *Henri Fayol. Critical Evaluations In Business and Management*; Rouletdge (London).
- **Wordsworth (2007),** *Concise English Dictionary*; Wordsworth Editions Limited (Ware, Hertfordshire).
- ***** (2009),** *Encyclopedia of Management*; Sixth Edition; Gale, Cengage Learning (Farmington Hills, MI).
- **CCR (2016),** *Public report for 2015; Romanian Court of Accounts; URL:*
 - <http://www.curteadeconturi.ro/Publicatii/Raportul%20public%20pe%20anul%202015.pdf>, accesat: 20.11.2020.
- **CCR (2017),** *Raportul public pe anul 2016*; Curtea de Conturi a României; URL:
 - <http://www.curteadeconturi.ro/Publicatii/Raportul%20public%20pe%20anul%202016.pdf>, accesat: 20.11.2020.
- **CCR (2018),** *Raportul public pe anul 2017*; Curte de Conturi a României;
URL:<http://www.curteadeconturi.ro/Publicatii/Raportul%20public%20pe%20anul%202017.pdf>, accesat: 20.11.2020.

- **CCR (2019), Raportul public pe anul 2018;** Curtea de Conturi a României; URL: <http://www.curteadeconturi.ro/Publicatii/Raportul%20public%20pe%20anul%202018.pdf>, accesat: 20.11.2020.
- **CEC (2000), Reforming the Commission. A White Paper – Part I,** Volume I; Commission of the European Communities (Brussels), COM(2000) 200 final/2; 05.04.2000; URL: http://aei.pitt.edu/1189/1/reform_commission_pt_1_COM_2000_200.pdf, accesat: 02.03.2018.
- **CEE (2007),** Commission of the European Communities (Brussels), SEC(2007) 1341, 16 October 2007; URL: http://ec.europa.eu/budget/library/biblio/documents/control/sec_2007_1341_en.pdf, accesat: 23.01.2018.
- **CIMA (2005), CIMA Official Terminology. 2005 Edition;** The Chartered Institute of Management Accountants; CIMA Publishing – Elsevier (Oxford).
- **CoCo (1995), Guidance on Control,** Canadian Institute of Chartered Accountants – Criteria of Control Board (Toronto).
- **COSO (1992), Internal Control – Integrated Framework,** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- **COSO (2004), Enterprise Risk Management – Integrated Framework;** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- **COSO (2013), Internal Control – Integrated Framework,** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- **EC (2001), Une base pour la mise en œuvre des standards de contrôle interne pour les services de la Commission au 31 Decembre 2001. Communication de Mme Schreyer, en accord avec M. Kinnock;** Commission Européenne – Secretariat General (Bruxelles), SEC(2001) 2037/4, 19 decembre 2001; URL: <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/2/2001/EN/2-2001-2037-EN-40.Pdf>, accesat: 23.01.2018.

- **EC (2006),** *Welcome to the world of PIFC;* European Commission; URL: http://ec.europa.eu/budget/library/biblio/documents/control/brochure_pifc_en.pdf, accesat: 01.02.2018.
- **EC (2017),** *Communication to the Commission from Commissioner Oettinger. Revision of the Internal Control Framework;* European Commission (Brussels), C(2017) 2373 final, 19.4.2017; URL: http://ec.europa.eu/budget/library/biblio/documents/control/C_2017_2373_Revision_ICF_en.pdf, accesat: 23.01.2018.
- **IAASB (2015),** *Manual de Reglementări Internaționale de Control al Calității, Audit, Revizuire, Alte Servicii de Asigurare și Servicii Conexe;* ediția 2015, volumul I; Elaborat inițial de International Auditing and Assurance Standards Board și tradus și republicat de Camera Auditorilor Finanțieri, București, 2016.
- **IIA (2017),** *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing;* The Institute of Internal Auditors; URL: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF-Standards-2017.pdf>; accesat: 12.06.2017.
- **IMA (2017),** *Wiley CMAexcel Learning System Exam Review 2017. Self-Study Guide. Part 1: Financial Reporting, Planning, Performance, and Control;* The Institute of Management Accountants; Wiley (Hoboken, New Jersey).
- **INTOSAI GOV 9100 (2004),** *Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector,* International Organization of Supreme Audit Institutions – Professional Standards Committee, URL: http://www.issai.org/en_us/site-issai/issai-framework/intosai-gov.htm, accesat: 10.06.2017.
- **ISACA (2012),** *COBIT 5. A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT;* Information Systems Audit and Control Association (Rolling Meadows, IL).
- **ISO/IEC (2004),** *Guide 2: Standardization and related activities – General vocabulary,* eight edition; International Organization for Standardization & International Electrotechnical Commission.

- **ISO Guide 73 (2009), Risk Management – Vocabulary;** International Organization for Standardization (ISO).
- **Larousse (1898a), Nouveau Larousse Illustré. Dictionnaire Universel Encyclopédique,** Publié sous la direction de Claude Augé, Tome troisième, Librairie Larousse (Paris).
- **Larousse (1898b), Nouveau Larousse Illustré. Dictionnaire Universel Encyclopédique,** Publié sous la direction de Claude Augé, Tome septième, Librairie Larousse (Paris).
- **Larousse (1906), Petit Larousse Illustré. Nouveau Dictionnaire Encyclopédique,** Publié sous la direction de Claude Augé; Cinquième Édition; Librairie Larousse (Paris).
- **Larousse, Pierre (1869), Grand dictionnaire universel du XIX^e siècle. Français, historique, géographique, mythologique, bibliographique, littéraire, artistique, scientifique, etc., etc.,** Tome cinquième, Administration du Grand Dictionnaire Universel (Paris).
- **Lexicon from Buda (1825),** Lesicon roma'nescu - la'tinescu - ungurescu - nem̄escu quare by several authors, during the thirtieth, and several years of work Lexicon Valachico - Latino - Hungarico - Germanicum quod A pluribus auctoribus decursu triginta et amplius annorum elaboratum est; Typis et Sumtibus Typographiae Regiae Universitatis Hungaricae (Budae).
- **Litera Internațional (2002),** The new explanatory dictionary of the Romanian language, Litera Internațional Publishing House (Bucharest).
- **Littre, Émile (1873), Dictionnaire de la Langue Française;** Volume one (A-C); Librairie Hachette et Cie (Paris).
- **Littre, Émile (1875), Dictionnaire de la Langue Française;** Volume Four (Q-Z); Librairie Hachette et Cie (Paris).
- **MFP (2005),** Strategy for the development of public internal financial control in Romania; Ministry of Public Finance - Central Unit for Harmonization of Internal Public Audit; URL: http://discutii.mfinante.ro/static/10/Mfp/audit/Policy_Paper_sept2005.pdf, accessed: 21.01.2018.

- **MFP (2007)**, Strategy for the development of public internal financial control in Romania; Ministry of Public Finance - Central Unit for Harmonization of Internal Public Audit; URL: <http://discutii.mfinante.ro/static/10/Mfp/audit/StrategiaCFPI2007.pdf>, accessed: 21.01.2018.
- **MFP (2010)**, Strategy for the development of internal public financial control in Romania for the period 2010-2013; URL: <http://discutii.mfinante.ro/static/10/Mfp/audit/StrategiaCFPI2010.pdf>, accessed: 21.01.2018.
- **MFP (2012)**, Report on internal control for 2011; Ministry of Public Finance - Central unit for harmonization of financial management and control systems; URL: http://discutii.mfinante.ro/static/10/Mfp/control_prev/raport_2011_controlintern.pdf, accessed: 20.01.2018.
- **MFP (2012), Report on internal control for 2011 - Annexes**; Ministerul Finanțelor Publice – Unitatea centrală de armonizare a sistemelor de management financiar și control; URL: http://discutii.mfinante.ro/static/10/Mfp/control_prev/anexe_raport_2011_controlintern.pdf, accesat: 20.01.2018.
- **MFP (2013)**, Report on internal control for 2012; Ministry of Public Finance - Central unit for harmonization of financial management and control systems (Bucharest); URL: http://discutii.mfinante.ro/static/10/Mfp/control_prev / rapport_2012_controlintern.pdf, accessed: 20.01.2018.
- **MFP (2014)**, Report on internal control for 2013; Ministry of Public Finance - Central unit for harmonization of financial management and control systems (Bucharest); URL: http://discutii.mfinante.ro/static/10/Mfp/control_prev / RAPORT_UCASMFC_2013_LG_FINAL.pdf, accessed: 20.01.2018.
- **MFP (2014)**, Strategy for the development of public internal financial control in Romania for the period 2014-2016; Ministry of Public Finance - Central harmonization unit for financial management and control systems (Bucharest); URL: <http://discutii.mfinante.ro/static/10 / Mfp / audit / Strategie20142016.pdf>, accessed: 21.01.2018.

- **MFP (2015)**, Report on internal control for 2014; Ministry of Public Finance - Central unit for harmonization of financial management and control systems; URL: http://discutii.mfinante.ro/static/10/Mfp/control_prev/RAPORT_UC_ASMFC_2014_MFP.pdf, accessed: 20.01.2018.
- **OECD (2004)**, OECD Principles of Corporate Governance; URL: <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>; accessed: 05.07.2018.
- **SGG (2016)**, Report on internal managerial control for 2015; General Secretariat of the Government - Directorate of Internal Managerial Control and Interinstitutional Relations (Bucharest); URL: <http://sgg.gov.ro/new/wp-content/uploads/2016/04/rapportanexa.pdf>, accessed: 22.01.2018.SGG (2017),
- **Report on internal managerial control for 2016**; SGG- Directorate of Internal Managerial Control and Interinstitutional Relations (Bucharest); URL: <http://sgg.gov.ro/new/wp-content/uploads/2016/04/Raport-anual-2016-final.docx>, accessed: 22.01.2018.
- **SGG (2018)**, Report on internal managerial control for 2017; General Secretariat of the Government - Directorate of Internal Managerial Control and Interinstitutional Relations (Bucharest); URL: https://sgg.gov.ro/new/wp-content/uploads/2019/01/Raport_anual%202017.pdf, accessed: 10.09.2019.
- **SGG (2019)**, Report on internal managerial control for 2018; SGG - Directorate of Internal Managerial Control and Interinstitutional Relations (Bucharest); URL: <https://sgg.gov.ro/new/wp-content/uploads/2019/09/Raport-SCIM-2018.pdf>, accessed: 10.09.2019.
- **SGG & MFP (2018)**, Strategy for the development of internal public financial control in Romania, updated, General Secretariat of the Government and Ministry of Public Finance (Bucharest); URL: http://sgg.gov.ro/new/wp-content/uploads/2016/04/SKM_C22718030611571.pdf, accessed: 02.06.2018.

- **SOX (2002)**, *An Act to protect investors by improving the accuracy*; Public Law 107-204 – July 30, 2002, 107th Congress; URL: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/STATUTE-116/pdf/STATUTE-116-Pg745.pdf> (accesat: 15.06.2018).
- **Turnbull Report (1999)**, *Internal Control. Guidance for Directors on the Combined Code*; The Institute of Chartered Accountants in England and Wales (London).
- **Turnbull Report (2005)**, *Internal Control. Revised Guidance on the Combined Code*; Financial Reporting Council (London).
- **Webster (1886)**, *Webster's Complete Dictionary of the English Language*; Authorised and unabridged edition; New edition of 1880; Thoroughly revised and improved by Chauncey A. Goodrich, and Noah Porter, George Bell & Sons (London).
- **Webster (1960)**, *Webster's New World Dictionary of the American Language*, College Edition, The World Publishing Company (Cleveland and New York).

CURRICULUM VITAE

PERSONAL INFORMATION:



Alina BRATILOVEANU

Bucharest, România.

📞 0734 308 992

✉️ alina.bratiloveanu@yahoo.com

Sex F | Date of birth: 08.06.1978 Nationality: Romanian

WORKING PLACE:

Romanian Court of Accounts, Bucharest, Lev Tolstoi Street no. 22-24.

PROFESSIONAL EXPERIENCE:

- **2005-** so far, External Public Auditor, Romanian Court of Accounts,
- **2016-2017-** Project coordinator - Partner 1 Romanian Court of Accounts, Partner 2 Romanian Academy,
- Expanding the strategic planning system at the level of ministries of resort – project funded by the European Social Fund (ESF) through the Program Operational Administrative Capacity (POCA)
Beneficiary: General Secretariat of the Romanian -Government.
- **2003-2005-** Specialized inspector - Public Finance Administration a Sector 6, Bucharest, Giuleşti Bulevard no. 3.

EDUCATION AND TRAINING:

- **2016-2021 - PhD student** - Doctoral School of Economic Sciences - Management Domain, Str. Lt. Stancu Ion, nr.35, Corpul D, 130105,
- **2011 - ACCA Certificate in International Auditing** - KPMG Romania, Sos. Bucharest-Ploieşti no. 69-71, Bucharest.
- Certificate issued by ACCA (Association of Chartered Certified Accountants) within the project “Continuing the certification of the Romanian Court of Accounts staff as international certified auditor” carried out by KPMG Romania.
- **2006-2008 - Master's Degree - Specialization in International Business Management** - Academy of Economic Studies, Romanian Square no. 6, Bucharest. Economics and international business, Education with a presence on the university campus, cycle 2, Master.
- **2002-2003 - Diploma - Postgraduate training course in "Organizational and Human Resources Management"** - "Politehnica" University of Timisoara, Victoriei Square no. 2, Timisoara.
- **1998 – 2002 - Bachelor's Degree - Licensed Economist specializing in Finance and Banking** - University of Piteşti, str. Târgul din Vale no. 1, Piteşti. Faculty of Economic and Administrative Sciences, Education with presence in the university campus, cycle 1, bachelor's degree;

**PERSONAL
COMPETENCE:**

Communication skills:

- Ability to argue and persuade.
- Excellent teamwork skills.
- Good ability to integrate in different cultural environments.
- Team spirit, increased adaptability, communication, seriousness, ability to assimilate new information and skills.

Organizational / managerial skills:

- Promptness, consistency and accuracy in work organization and planning;
- Ability to analyze and establish ways and deadlines to achieve objectives;
- Correctness and speed in making decisions in normal or special situations;
- Consistency in verifying the quality of meeting the set objectives and ability to use the results of control to improve activities;
- Promoting an efficient inter-institutional collaboration.

DIGITAL COMPETENCIES:

SELF-ASSESSMENT				
Information processing	Communication	Content creation	Security	Problem solving
Independent user	Independent user	Independent user	Independent user	Independent user

DRIVER'S LICENSE : B Category – Light vehicle

TRAINING COURSES:

- Detection of fraud, corruption and tax evasion.
- Administrative control and control of the legality of administrative acts.
- Intra and inter-institutional communication. Communication skills. Time management.

PUBLICATIONS:

- Romanian Academy - National Institute of Economic Research, Bucharest 2020 Under pressure: Romania's Labour Market Review. Landmarks of Labour Shortages
- Review of International Comparative Management, Bucharest, March 2020, vol.21 Causes of Option for Informal Sector
- Conferința ESPERA 2019 Harnessing tangible and intangible assets in the context of european integration and globalization. Challenges ahead.
- The National Internal Control Frameworks for Public Entities

LANGUAGE (S) DEFAULT (S): ROMANIAN

Other known foreign languages:

- ENGLISH

COMPREHENSION		SPEAKING		WRITING
Listening	Reading	Conversational skills	Discourse management	Conversational skills
B2	B2	B1	B2	B2

Levels: A1/A2: Basic user - B1/B2: Independent user - C1/C2: Experienced user

- FRENCH

COMPREHENSION		SPEAKING		SCRIERE
Listening	Reading	Conversational skills	Discourse management	Conversational skills
A1	A1	A1	A1	A1

Levels: A1/A2: Basic user - B1/B2: Independent user - C1/C2: Experienced user

LIST OF SCIENTIFIC WORKS

1. **Bratiloveanu Alina**, “The national internal control frameworks for public entities”, in the volume Harnessing Tangible and Intangible Assets in the context of European Integration and Globalization: Challenges ahead, Proceedings of ESPERA 2019, Peter Lang Academic Publishing Group, ISBN: 978- 3-631-83825-9, Berlin, 2020;
 2. Chivu Luminita, Georgescu George, **Bratiloveanu Alina**, Bancescu Irina, “Under pressure: Romania's labor market review. Landmarks of labor shortages ”, Working Papers, 2021, ISSN: 2285 - 7036 NIER - CEID, indexed in EconStore, EBSCO, URL: <http://www.workingpapers.ro/2020/wpince200325.pdf>;
 3. Chivu Luminița, Georgescu George, **Bratiloveanu Alina**, Băncescu Irina, “The Romanian labor market under pressure. Landmarks regarding the labor force deficit ”, Economic Studies, ISSN: 2285 - 7036 INCE - CIDE, indexed in RePEc, <http://www.studii-economice.ro/2020/seince200325.pdf>;
 4. Marinescu Cristian, **Bratiloveanu Alina**, “Causes of Option for Informal Sector”, Review of International Comparative Management, Volume 21, Issue 1, March 2020 (pp. 86-95), <http://www.rmci.ase.ro/> ;
 5. Sfichi Elena Daniela, **Bratiloveanu Alina**, “Correlations between Labor Employment and Economic Growth”, “Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series Volume XVII, Issue 1/2017, https://econpapers.repec.org/article/ovioviste/v_3axvii_3ay_3a2017_3ai_3a1_3ap_3a242-247.htm;
-
- **Participation in conferences with the publication of abstract papers**
 - Aungurenci (Sfichi) Elena Daniela, **Bratiloveanu Alina**, “Analysis on the transition from school to active life through professional training”, Colloquium “Current guidelines in doctoral research”, Edition 7, Balti, Moldova, December 7, 2017, https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/124060 (volume of abstracts).