

**MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII  
UNIVERSITATEA "VALAHIA" DIN TÂRGOVIȘTE  
IOSUD-ȘCOALA DOCTORALĂ  
DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE  
Domeniul: CONTABILITATE**



**POSIBILITĂȚI DE DEZVOLTARE ȘI  
CONSOLIDARE A CONTROLULUI  
ECONOMICO-FINANCIAR ÎN SCOPUL  
PERFORMĂRII ACTIVITĂȚII  
ENTITĂȚILOR ECONOMICE  
- *REZUMAT* -**

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:  
Prof.univ.dr. Victor MUNTEANU**

**DOCTORAND:  
Cristian – Florin GHEORGHE**

**TÂRGOVIȘTE  
2022**

## PROLOG

*Când am pășit pe drumul școlii doctorale am crezut că atingerea obiectivului final s-a poziționat cumva într-un plan îndepărtat și că nimic nu va fi simplu. Astăzi însă, mă aflu în fața dumneavoastră cu un rezultat concret al muncii mele realizată pe tot parcursul școlii doctorale, sub îndrumarea atentă a Profesorului meu coordonator Prof.univ.dr. Victor MUNTEANU obținând lucrarea cu tema: "Posibilități de dezvoltare și consolidare a controlului economico-financiar în scopul performării activității entităților economice".*

*În acest demers științific o importanță deosebită au avut-o și profesorii mei de la școala doctorală în fața cărora mă înclin, inspirându-mă continuu și orientându-mă către subiectul mai sus menționat a cărui dimensiune este dată de izvoarele valorilor, principiilor și realităților economice care adesea sunt contradictorii în sfera controlului economico-financiar al cărui scop l-am asimilat măreției viitorului economic.*

*Aș vrea să mai adaug faptul că, dl. Prof.univ.dr. Victor MUNTEANU m-a susținut și încurajat pe drumul meu în aventura școlii doctorale cu răbdare, compasiune, prietenie orientându-mi pașii în universul cercetării științifice dând sens și valoare bagajului meu de cunoștințe atât practice cât și teoretice.*

*Astăzi, privind retroactiv constat că există câteva repere cărora le pot spune fără dubii mentori sau modele care lasă o amprentă vizibilă asupra mea pentru totdeauna atât ca specialist în domeniul contabilității în conexiune cu formele de control economico-financiar, dar și ca om.*

*Pentru realizarea acestui demers de cercetare științifică țin să amintesc aici recunoștința pe care o port familiei mele care întotdeauna m-a încurajat, dar și managementului entității economice în care am studiat și al cărui nume îl voi păstra în anonimat însă în mintea mea va rămâne întotdeauna clar.*

*Țin să închei prin a mulțumi acelor doctoranzi care vor încerca a continua direcțiile viitoare de cercetare conexe subiectului cercetării științifice, și care prin efortul lor vor valoriza valențele controlului economico-financiar în interesul performării entității economice.*

## CUPRINS

|                                                                                              | Pag. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Prolog .....                                                                                 | 2    |
| Cuprins .....                                                                                | 3    |
| 1. Prezentarea sintetică a domeniului supus cercetării științifice .....                     | 4    |
| 2. Problematika, interesul și actualitatea cercetării științifice .....                      | 5    |
| 3. Metodologii de cercetare și investigare abordate pe parcursul demersului științific ..... | 9    |
| 4. Scop, obiectivele și ipoteze ale cercetării științifice .....                             | 12   |
| 5. Structura tezei de doctorat .....                                                         | 15   |
| 6. Conținutul în sinteză al tezei de doctorat .....                                          | 15   |
| 7. Limitări ale demersului științific .....                                                  | 28   |
| 8. Posibile direcții de cercetare .....                                                      | 28   |
| 9. Concluzii și considerații personale .....                                                 | 29   |
| 10. Contribuții ale autorului cercetării științifice .....                                   | 36   |
| 11. Cuprinsul tezei de doctorat .....                                                        | 46   |
| 12. Diseminarea rezultatelor cercetării științifice .....                                    | 51   |
| 13. Curriculum Vitae .....                                                                   | 53   |

## **1. Prezentarea sintetică a domeniului supus cercetării științifice**

La nivelul mecanismului corporativ, funcția de **control** deține un rol deosebit de important, ca efect al plus valorii oferite guvernării corporative, motiv pentru care, în decursul anilor, acest aspect a fost studiat asiduu făcând obiectul unor numeroase studii și analize.

Tema prezentului cercetării științifice definită ca *"Posibilități de dezvoltare și consolidare a controlului economico-financiar în scopul performării activității entităților economice"* este pretabilă în principal la entitățile de interes public concentrată pe o abordare aplicativă în circumstanțele create de cadrul legal de organizare, funcționare și exercitare a controlului de natură economico-financiară la nivelul oricărei entități economice. Totodată, cercetarea științifică se plasează în perimetrul elaborării și fundamentării tuturor posibilităților create de controlul economico-financiar în interesul creșterii valorii entității economice prin performanțele obținute, motiv pentru care subliniem faptul că, tratarea și cercetarea formelor de control economic, financiar, fiscal, gestionar și nu numai, au un caracter puternic aplicativ fapt relevat și pe parcursul prezentei lucrări, însă fără a neglija aspecte de doctrină, concept, principii, metodologii al căror izvor se poziționează în sfera teoretică.

Apărarea valorilor economice, etice și a libertăților dau o notă dominantă controlului economico-financiar urmărind impulsionarea întreprinzătorilor să-și consume cât mai eficient resursele financiare. Deși dezechilibrele economice nu îndeamnă la credință în virtuții autoreglatoare ale situației economico-financiare a entității economice, totuși am putea afirma că formele de control economico-financiar exercitat la nivelul respectivelor entități se mulează aproape perfect pe specificul unor astfel de mecanisme participând activ la protejarea patrimoniului și resurselor economice.

Mesajul cifrelor financiare adesea greu de descifrat, dar și implicațiile acestora la nivel decizional atrag atenția profesioniștilor din zona controlului economico-financiar contribuind astfel la constituirea unei surse inepuizabile pentru cercetătorii interesați de dezvoltarea, consolidarea și perfecționarea formelor de control cu scopul clar definit și declarat în sensul protejării resurselor materiale, umane, financiare și valorificării acestora în condiții de eficiență, eficacitate și economicitate, circumstanțe favorabile performării entității economice.

Întrucât managerii entităților economice în general, dar mai ales ai entităților de interes public sunt penalizați ca urmare a neîndeplinirii indicatorilor de performanță prin intermediul cărora se măsoară rezultatele obținute, aceștia se văd obligați să valorifice posibilitățile de performare a respectivelor entități economice, atât prin instituirea unei contabilități creative, dar mai ales prin crearea și funcționarea unui sistem de control economico-financiar cu capabilitatea de prevenție pe de-o parte, dar și de identificare a

deficiențelor și abaterilor de la norme, reglementări, cadrul legislativ în activitatea de gestionare a resurselor economice formulând măsuri de remediere ori recuperare a eventualelor pagube / prejudicii precum și măsuri coercitive atunci când situația o impune.

Prin prezenta lucrare ne-am străduit să satisfacem atât interesul nostru cât și al eventualilor beneficiari ai rezultatelor acesteia printr-o dublă accepțiune, respectiv de a pune în evidență într-un mod cât mai sintetic și sistematizat elementele teoretice referitoare la domeniul controlului economico-financiar în conexiune cu gestiunea performantă a entității economice, dar și de a propune metode, metodologii și mijloace care permit prin prisma pur aplicativă soluționarea concretă a unor problematici de funcționare și abordare a controlului economico-financiar și implicit a performării activităților entității economice, acestea aflându-se permanent într-o relație de interdependență inversă în circumstanțe și constrângeri generate atât de exteriorul respectivei entități economice cât și interiorul acesteia raportat la raționamente și comportamente profesionale.

## **2. Problematica, interesul și actualitatea cercetării științifice**

Pornind de la tradiționalitatea istorică a controlului în general și a controlului economico-financiar în special din perspectiva preocupării autorităților statului, a structurilor legislative și executive în sensul asigurării eficientizării activităților entităților economice corelativ cu performarea acestora, putem afirma că, *necesitatea* reprezintă atributul controlului prezent în oricare tip de economie și entitate. Astfel, preocupările în dezbaterile cercetării științifice de față s-au concentrat pe identificarea unor răspunsuri care satisfac problematica acesteia, raportate la câteva întrebări, respectiv:

- ↳ Controlul economico-financiar constituie un instrument managerial necesar?
- ↳ Prin atributele sale, locul controlului economico-financiar în arhitectura sistemului de control general îl poziționează ca parte semnificativă a acestuia?
- ↳ Controlul economico-financiar contribuie la stimularea performanțelor entității economice?
- ↳ Controlul economico-financiar asigură protecția activelor și resurselor entității economice eliminând / diminuând riscurile de pierdere și / sau fraudă?
- ↳ Controlul economico-financiar contribuie semnificativ la întărirea disciplinei economico-financiare?
- ↳ Controlul economico-financiar se află într-o relație de complementaritate cu controlul intern managerial și cu controlul ierarhic?



- ⇒ Controlul ierarhic interacționează cu controlul economico-financiar indiferent de forma acestuia de manifestare?
- ⇒ Există o asocierie pozitivă între calitatea controlului economico-financiar și performanțele entității economice ?

Dezideratul prezentei cercetări științifice s-a născut din consecințele reformelor nestăvilite care au acționat asupra mediului economic, context în care actul managerial s-a transformat în vârful de lance al salvării economiei naționale. Astfel, controlul ca instrument de gestionare și conducere a entităților economice a devenit una dintre preocupările de esență ale echipelor manageriale împreună cu autoritățile statului fiind tot mai mult necesar controlul sistematic și constant asupra ansamblului activităților oricărei entități economice, indiferent de dimensiunea și forma de organizare a acesteia.

Interesul științific față de prezenta temă a fost stimulat de ansamblul cunoștințelor dobândite atât prin studiul teoretic, metodologic, legislativ cât și aplicativ, însă și de un o serie de lucrări de însemnătate al căror subiect este convergent cu obiectivele demersului științific, dintre care cele mai relevante sunt:

- ⇒ Lucrarea *Contabilitate, control și guvernare, Liber Amicorum în onoarea Profesorului Niculae Feleagă*<sup>1</sup> colecționează cele mai interesante studii în scopul de a oferi profesorului "ceea ce prețuiește fără margini". Această compilație de studii valoroase, contribuții științifice ale invitaților, dar și ale foștilor doctoranzi dedicație profesorului și omului Feleagă N. realizată de prieteni adevărați ocazie cu care aceștia exprimă faptul că, "prețuirea este dublată de satisfacția intelectuală pentru o probă reușită de recunoaștere publică a creației științifice"<sup>2</sup>. Dezbaterile științifice la care facem referire oferă o imagine de ansamblu asupra spațiului financiar-contabil, etica în audit, reforme ale contabilității românești, comportamente manageriale în condiții de asimetrie informațională, optimizări ale poziției financiare în raport cu strategiile de conservatorism și optimism contabil, tipuri de control și învățarea organizațională, acestea fiind numai câteva dintre aspectele aprofundate pe acest palier științific;
- ⇒ Lucrarea *Control economic, financiar și gestionar*<sup>3</sup>, promovează criteriul fundamental al eficienței focusându-se pe cunoașterea în detaliu a operațiunilor de gestiune precum și delimitarea răspunderii managementului resurselor materiale, financiare și umane,

<sup>1</sup> Albu, N., C., Albu N., Feleagă, L., Contabilitate, control și guvernare, Liber Amicorum în onoarea Profesorului Niculae Feleagă, Editura Economică, 2012, pg. 133 - Farcane N., lucrarea „Ce loc pentru etică în audit – direcții de cercetare?”;

<sup>2</sup> Idem 1, pg. 11;

<sup>3</sup> Florea I., Macovei I.C., Florea R., Control economic, financiar și gestionar, Editura CECCAR, București, 2007;

tratând totodată demersurile teoretice, de doctrină, principii, aplicative metodologice în sfera controlului economico-financiar;

- ↳ Lucrarea *Audit intern – entități economice*<sup>4</sup> - reprezintă una dintre abordările de interes pentru prezentul demers științific a auditului intern la entitățile economice ca formă a controlului economico-financiar;
- ↳ Lucrarea de față reprezintă o mică dezbatere a unor aspecte prezentate în conținutul cărții denumită *Controlul financiar la entitățile publice si economice*<sup>5</sup> încercând o aprofundare în sfera dezvoltării și consolidării controlului economico-financiar exercitat prin structuri interne pentru a stimula performarea entității economice;
- ↳ Lucrarea științifică intitulată *Posibile soluții de modernizare și informatizare a controlului financiar preventiv propriu în ministerul apărării naționale în contextul pandemiei de coronavirus*<sup>6</sup> reprezintă o dezbatere cu propuneri de soluții pretabile în situații de criză sanitară și care se pot extinde în viitor la nivelul entităților economice în circumstanțe de necesitate a digitalizării, subiect de mare intensitate și actualitate;
- ↳ Lucrarea intitulată *Performanța controlului financiar*<sup>7</sup> care exprimă noi posibilități de creștere a eficientizării activității entității economice prin intermediul controlului financiar punând în evidență totodată și o serie de perspective în sensul cuantificării eficienței procesului de control în ansamblul său;
- ↳ Studiul empiric realizat asupra controlului financiar și impactului acestuia asupra performanței organizației prezentat în anul 2011 la *International Symposium at SaiRam Institute*<sup>8</sup> în India ocazie cu care atenția a fost concentrată pe două ipoteze verificabile, respectiv: un control bugetar eficient are un impact favorabil asupra performanței organizației, și controlul financiar eficient crește performanța organizației;
- ↳ *Internal audit is a form of the state financial control: national and international features*<sup>9</sup> propune spe dezbateri și conexează cu subiectul prezentei cercetări aspecte privitoare la gestionarea propriilor resurse ale entității economice într-un context de

<sup>4</sup> Boulescu M., Gădău L., *Audit intern – entități economice* – Editura Fundația România de Măine, București, 2007;

<sup>5</sup> Munteanu V., Gheorghe F., Matei r., Ibănișteanu D., Baicu D., *Controlul financiar la entitățile publice si economice*, Editura Universitară, București 2018, ISBN 978-606-28-0821;

<sup>6</sup> Jianu M., <https://revista.unap.ro/index.php/revista/article/view/1202> februarie2022;

<sup>7</sup> [http://store.ectap.ro/articole/485\\_ro.pdf](http://store.ectap.ro/articole/485_ro.pdf) februarie2022;

<sup>8</sup> [https://www.researchgate.net/publication/259150937\\_Financial\\_Control\\_and\\_its\\_impact\\_on\\_Organizational\\_performance\\_-\\_An\\_empirical\\_study\\_of\\_JMunicipal\\_Council](https://www.researchgate.net/publication/259150937_Financial_Control_and_its_impact_on_Organizational_performance_-_An_empirical_study_of_JMunicipal_Council) februarie2022;

<sup>9</sup> Turayev A., Ochilov O., *Internal audit is a form of the state financial control: national and international features*, Ministry of higher and secondary specialized education of the Republic of Uzbekistan, 2018 <https://uzjournals.edu.uz/interfinance/vol2018/iss4/5/> ianuarie2022;

angajament național într-un parteneriat al relațiilor internaționale printr-o cunoaștere profundă a poziției financiare și totodată relevând importanța funcționării sistemului de bugete printr-o îmbunătățire a metodologiilor specifice;

- *Dezvoltarea organizațională și măsurarea performanțelor*<sup>10</sup> prezintă performanța din perspectiva conceptuală dar și sisteme și modele de măsurare a acestora, o idee de construire a unui discurs informațional despre noțiunea de performanță în conexiune cu posibilitatea valorificării rezultatelor controlului economico-financiar pentru orientarea entității economice către succes;
- *The profile of the internal auditor in the Romanian banking sector*<sup>11</sup> prezintă interes în sensul posibilității translatării opiniilor autorilor din sfera bancară în sectorul economic operațional;
- *Lucrarea Corelația dintre auditul extern și performanțele financiare ale băncilor din România*<sup>12</sup> prezintă o dezbateră de interes asupra rolului și plus valorii adusă de funcția de audit la nivelul mecanismului corporativ și reprezentând o variantă de studiu conexă cu tema cercetării științifice;
- *Lucrarea Control financiar și expertiză contabilă*<sup>13</sup> prezintă o serie de concepte, practici și dimensiunile pe care controlul financiar le înfățișează, reprezentând astfel un subiect de interes major în desfășurarea prezentului demers științific;

Actualitatea și interesul cercetării științifice derivă și din cadrul legislativ și de reglementare a controlului economico-financiar care este focusat pe întărirea disciplinei financiare, întărirea controlului intern, utilizarea eficientă, efecă și economică a resurselor la nivelul entității economice, dintre care reperele în dezvoltarea cercetării științifice sunt reprezentate de următoarele acte normative:

- referitor la Auditul public intern: *Legea nr. 672 din 19 decembrie 2002*<sup>14</sup> și *Hotărârea nr. 1.086 din 11 noiembrie 2013*<sup>15</sup> - norme de exercitare;

<sup>10</sup> Tripon C., Dodu M., Raboca H., *Dezvoltare organizațională și măsurare a performanțelor*, Biblioteca Națională a României, ISBN: 978-606-8536-02-6, 2013, <file:///D:/Labview/Dezvoltare-organizationala-si-masurarea-performantelor-ID.pdf> februarie2022;

<sup>11</sup> Țurlea E., Mocanu M., *The profile of the internal auditor in the Romanian banking sector*, The Audit Financiar journal, 2016, vol. 12, issue 143, 1235, [https://econpapers.repec.org/article/audaudfin/v\\_3a12\\_3ay\\_3a2016\\_3ai\\_3a143\\_3ap\\_3a1235.htm](https://econpapers.repec.org/article/audaudfin/v_3a12_3ay_3a2016_3ai_3a143_3ap_3a1235.htm);

<sup>12</sup> Nedelcu (Bunea), M., Siminică, M. and Țurlea, C., *Corelația dintre auditul extern și performanțele financiare ale băncilor din România*, Noi tendințe în sfera afacerilor sustenabile și a consumului – Amfiteatrul Economic, Special nr. 9 pp. 889-905, 2015;

<sup>13</sup> Sgardea F.M., *Control financiar și expertiză contabilă*, Ediția a 2-a, Editura ASE, 2017;

<sup>14</sup> *Legea nr. 672 din 19 decembrie 2002 (\*\*republicată\*\*) privind auditul public intern\*\*), emitent Parlamentul, publicată în M.O. nr. 953 din 24 decembrie 2002;*

<sup>15</sup> *Hotărârea nr. 1086 din 11 decembrie 2013 pentru aprobarea Normelor generale privind exercitarea activității de audit public intern*, emitent Guvernul României, publicată în M.O. nr. 17 din 10 ianuarie 2014;



- ↳ referitor la Controlul intern managerial: *Ordinul nr. 600 din 20 aprilie 2018*<sup>16</sup>;
- ↳ referitor la Controlul financiar de gestiune: *Ordonanța de Urgență nr. 94 din 02 noiembrie 2011*<sup>17</sup> - *disciplina financiară, referință în dezvoltarea Controlului financiar de gestiune și Hotărârea nr.1.151 din 27.11.2012*<sup>18</sup> - *norme de aplicare a Controlului financiar de gestiune*;
- ↳ referitor la Controlul financiar preventiv: *Ordinul nr. 923 din 11 iulie 2014 (\*republicat\*)*<sup>19</sup>;
- ↳ referitor la finanțele publice: *Legea 500 din 11 iulie 2002*<sup>20</sup> - *dezbatere pe tema sistemelor de bugete*;
- ↳ referitor la reglementările contabile în România: *Ordinul nr. 1.802 din 29 decembrie 2014*<sup>21</sup> - *situațiile financiare anuale și conexiunea cu performanța entității economice*.

### **3. Metodologii de cercetare și investigare abordate pe parcursul demersului științific**

Pentru a obține o cercetare științifică de calitate ne-am pus încă de la început un set de întrebări, prin care nu pretendem că a fost vizat în integralitate aspectele de interes și desigur nici nu apreciem că răspunsurile pe care le-am definit nu sunt indubitabile, însă dezideratul a fost permanent același: respectiv cercetarea științifică să întrunească cât mai multe elemente specifice criteriilor calitative. Astfel, pe parcursul demersului științific am urmărit să răspundem cel puțin la următoarele întrebări:

- ↳ Problematika cercetării științifice este semnificativă?
- ↳ Modul de abordare al cercetării științifice este caracterizat de originalitate?
- ↳ Instrumentele și tehnicile utilizate în cercetarea pozitivă sunt fidele și solide într-o manieră cel puțin rezonabilă?

<sup>16</sup> Ordinul nr. 600 din 20 aprilie 2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, emitent Secretariatul General al Guvernului, M.O. nr. 387 din 7 mai 2018;

<sup>17</sup> Ordonanța de Urgență nr. 94 din 02 noiembrie 2011 privind organizarea și funcționarea inspecției economico-financiare la operatorii economici, emitent Guvernul României, M.O., Partea I nr. 799 din 11 noiembrie 2011;

<sup>18</sup> Hotărârea nr.1.151 din 27.11.2012 pentru aprobarea Normelor metodologice privind modul de organizare și exercitare a controlului financiar de gestiune, emitent Guvernul României, publicată în M.O. nr. 808 din 03 decembrie 2012;

<sup>19</sup> Ordinul nr. 923 din 11 iulie 2014 (\*republicat\*) pentru aprobarea Normelor metodologice generale referitoare la exercitarea controlului financiar preventiv și a Codului specific de norme profesionale pentru persoanele care desfășoară activitatea de control financiar preventiv propriu, emitent Ministerul Finanțelor Publice, publicat în MO nr. 28 din 15 ianuarie 2016;

<sup>20</sup> Legea 500 din 11 iulie 2002 privind finanțele publice, emitent Parlamentul, publicată în M.O. nr. 597 din 13 august 2002;

<sup>21</sup> Ordinul nr. 1.802 din 29 decembrie 2014 (\*actualizat\*) pentru aprobarea Reglementărilor contabile privind situațiile financiare anuale individuale și situațiile financiare anuale consolidate (actualizat până la data de 1 februarie 2017\*), emitent Ministerul Finanțelor Publice, M.O. nr. 963 din 30 decembrie 2014;

- ⇒ Ipotezele de lucru formulate sunt testate *"pe deplin și fără ambiguitate"*<sup>22</sup>?
- ⇒ Cercetarea aplicativă este reprezentativă pentru a-și manifesta utilitatea prin trecerea de la particular la general?
- ⇒ Cercetarea științifică este construită pe principii etice?
- ⇒ Realizarea cercetării științifice se bazează pe cercetări și abordări interdisciplinare?
- ⇒ Rezultatele cercetării științifice sunt aplicabile?
- ⇒ Gradul de noutate, complexitate și utilitate justifică publicarea rezultatelor?

La toate aceste întrebări am început a răspunde încă din conținutul Introducerii, continuând cu expunerile din capitole și consolidând toate acestea în Capitolul V denumit *Cercetarea pozitivă asupra performării entității economice prin valorificarea valențelor controlului economico-financiar în condițiile de dezvoltare și consolidare ale acestuia. Discurs metodologic și stadiul realizat*. Esența cercetării științifice am expus-o în Capitolul VI denumit *Concluzii finale, contribuții și considerații personale asupra posibilităților de dezvoltare și consolidare a controlului economico-financiar în scopul performării entității economice*.

Pornind de la însemnările din lucrarea *"Cum să redactăm o lucrare de licență, o teză de doctorat, un articol științific în domeniul științelor socio-umane"* unde S., Chelcea menționa că *"Cine îmbrățișează prea larg nu strânge bine [...] Restrânge cât mai mult domeniul pentru a-l stăpâni mai bine și a risca mai puțin"*<sup>23</sup> ne-am concentrat permanent asupra exercitării controlului economico-financiar într-o entitate economică creând continuu condițiile dezvoltării și consolidării acestuia urmărind performarea respectivei entități.

Elaborarea tezei de doctorat s-a realizat într-un limbaj cât mai clar în scopul obținerii unei expuneri de idei cât mai evidente. De asemenea, au fost utilizate cuvinte și expresii cu un grad rezonabil de generalitate trecând cu ușurință de la o exprimare concretă la una abstractă. Astfel, am avut ca deziderat îndemnul lui S., Chelcea, care ne-a orientat către o elaborare a lucrării într-un limbaj cât *"mai clar și didactic: sobru, simplu, neafectat fără să urmărească alte scopuri decât ordinea și claritatea."*<sup>24</sup>

Cunoașterea metodologiei cercetării științifice reprezintă axa tehnică în jurul căreia gravitează întreg demersul științific susținând înțelegerea în profunzime a procesului de cercetare științifică pornind de la etapa exploratorie, continuând cu problematizarea și încununând întregul proces de cercetare științifică cu un set de rezultate puternic argumentate

<sup>22</sup> Chelcea S., *Cum să redactăm o lucrare de licență, o teză de doctorat, un articol științific în domeniul științelor socio-umane*, Ediția a IV-a revizuită și adăugită, Editura comunicare.ro, București, 2007, pg. 25;

<sup>23</sup> Idem 22, pg. 34;

<sup>24</sup> Idem 22, pg. 48;

prin analiză și interpretare a datelor și informațiilor.

Metodologiile experimentate suportă un grad de adaptare pe obiectivele specifice ale cercetării științifice rezultând o hibridizare a acestora, apelând la metoda comparației ca și metodă principală și continuând cu un demers de cercetare de tip pozitivist într-un context creat de tip constructivist / normativist.

Aria de investigare s-a situat la un nivel ridicat al interdisciplinarității făcând uz de mai multe teorii, respectiv financiară, contabilă, juridică, a controlului, managerială și uneori cu incidență chiar și în sfera teoriei psihologice.

Cunoașterea științifică a reprezentat dezideratul întregului demers științific astfel încât s-au identificat mai multe perspective de abordare, după cum urmează:

- ↳ din perspectiva formei, cercetarea de față s-a concretizat sub forma unor concepte și teorii științifice prin intermediul cărora am încercat o explicare a acelor procese și fenomene studiate pe baza cărora ne-am consolidat concluziile, opiniile și nu în ultimul rând considerațiile personale;
- ↳ metoda reprezintă latura din care a fost tratată cercetarea științifică sub aspectul strict metodologic, lucrarea fiind organizată și elaborată pe criterii științifice, context favorabil pentru punerea în operă a rezultatelor de natură calitativă obținute asupra fenomenelor și proceselor studiate, a relațiilor dintre acestea pe baza cărora ne-am structurat și clasificat caracteristicile cantitative;
- ↳ în ceea ce privește modalitatea de validare / nevalidare a ipotezelor de lucru am apelat la tehnici și instrumente moderne de verificare a adevărului științific prin utilizarea chestionarelor, interviurilor cercetarea empirică, analiză cauză-efect, toate acestea atribuind prezentei lucrări o putere explicativă intensă și cu valoare de extindere a cercetărilor științifice într-o dimensiune suficient de generoasă;
- ↳ sub aspectul limbajului utilizat apreciem că cercetarea științifică este expusă într-un limbaj specializat orientat către abstractizare.

S-a dorit de asemenea sublinierea aspectelor legate de cunoașterea științifică implementată în tratarea subiectului cercetării științifice a cărei temă este așa cum deja s-a menționat mai sus, respectiv *Posibilități de dezvoltare și consolidare a controlului economico-financiar în scopul performării activității entităților economice*, în cadrul căreia pilonul este reprezentat de cercetarea empirică într-o proporție semnificativ mai mare decât cunoașterea teoretică context permisiv de apropiere cu certitudine de obiectivul fixat, dar mai ales de adevăr, în scopul lărgirii și îmbogățirii domeniului controlului economico-financiar pentru stimularea și orientarea entității economice către performanță.

Metodologia cercetării științifice utilizată este specifică domeniului economico-financiar și controlului acestuia, exploatând sistematizat particularitățile fenomenelor economico-financiare în contextul manifestării controlului exercitat la nivelul entității economice prin structuri proprii, astfel:

- ↳ s-a profitat de interferența fenomenelor economico-financiare asociindu-le cu fenomenele din sfera valorificării resurselor umane în condiții de etică și integritate;
- ↳ am ținut cont de faptul că, fenomenele economico-financiare se nasc și evoluează într-un ritm adesea greu de previzionat;
- ↳ în acest context se constată că există cel puțin o limitare în derularea demersului cercetării științifice în sensul că s-a constatat o manifestare pregnantă a comportamentului angajaților, mai ales a acestora cu atribuții de control economico-financiar;
- ↳ de un real folos în formularea opiniilor și concluziilor a fost caracterul istoric al elementelor de natură economică studiate, fiind referința clarificării fenomenelor și proceselor de natura controlului în circumstanțele create de funcționarea entității economice.

În scopul testării ipotezelor formulate a fost utilizată o metodologie predominant cantitativă. Aceasta se bazează pe analize deductive asupra tranzacțiilor petrecute într-o entitate economică, analize ce au ca punct de pornire teoria agentiei, având ca obiectiv testarea și identificarea posibilelor legături de tip cauza - efect.

În acest context, prezenta lucrare oferă o analiză comprehensivă a relației controlului economico-financiar cu nivelul performanțelor financiare înregistrate la nivelul unei entități economice, încercând astfel să ofere răspunsuri justificate de rezultatele unei cercetări empirice, la întrebarea: *Calitatea controlului economico-financiar influențează performanțele financiare ale entităților economice din România?*

#### **4. Scop, obiectivele și ipoteze ale cercetării științifice**

Obiectivul central al lucrării este de a oferi o analiză și prezentare a potențialelor relații dintre calitatea controlului economico-financiar (apreciată prin mod de organizare și exercitare conform cu reglementările în vigoare) și performanțele financiare (apreciate prin indicatori de performanță, integritatea activelor, calitatea și legalitatea utilizării resurselor etc.) ale entităților economice. În Tabelul nr. 4. se prezintă, schematic, scopul, obiectivele și ipotezele cercetării științifice:

*Tabelul nr. 4.*

Scop, obiectivele și ipoteze ale cercetării științifice

|                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Obiectiv general:</b><br>Optimizarea controlului economico-financiar exercitat prin intermediul structurilor proprii ale entității economice în scopul performării activității acesteia.                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Scopul:</b><br>Identificarea unor noi posibilități de perfecționare a controlului economico-financiar exercitat prin structuri interne ale entității economice în condiții de performare a acesteia.                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Obiective specifice:</b>                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Ipoteze de lucru:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>[O.1.]</b> Identificarea bazei informaționale specifice controlului economico-financiar atât din perspectiva teoretică dar și din cea metodologică și legislativă cu impact asupra entității economice din perspectiva funcționării performante a acesteia. | <b>[I.1.1.]</b> Controlul economico-financiar exercitat prin structurile proprii la nivelul entității economice reprezintă dezideratul guvernării și performării entității economice. (validată)                                                                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>[I.1.2.]</b> Exercitarea controlului economico-financiar la nivelul entității economice contribuie la menținerea activității acesteia în echilibru și funcționarea în parametri normali prin furnizarea de soluții inteligente și competente în tratarea problemelor constatate în condiții de dezvoltare și eficiență economică. (validată) |
|                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>[I.1.3.]</b> Controlul economico-financiar reprezintă pilonul central al sistemului general de control dezvoltat la nivelul entității economice. (validată)                                                                                                                                                                                  |
| <b>[O.2.]</b> Identificarea formelor de control economico-financiar exercitat prin structuri interne ale entității economice și evaluarea cadrului legal și metodologic de exercitare a acestora.                                                              | <b>[I.2.1.]</b> Controlul financiar preventiv (C.F.P.) reprezintă instrumentul de asigurare a regularității, eficacității, economicității și eficienței utilizării resurselor la nivelul entității economice. (validată)                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>[I.2.2.]</b> Controlul financiar de gestiune (C.F.G.) exercitat la nivelul entității economice, reprezintă emanația inspecției financiare instituită în scopul creșterii disciplinei economico-financiare. (validată)                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>[I.2.3.]</b> Controlul intern managerial (C.I.M.) reprezintă instrumentul managerial prin intermediul căruia se obține o asigurare în limitele rezonabilului că, atât obiectivele specifice cât și obiectivul general / misiunea entității economice sunt îndeplinite. (validată)                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>[I.2.4.]</b> Auditul public intern (A.P.I.), formă de control care se manifestă în maniera asigurării regularității, legalității și performanței, limitându-se la zona tratării neregulilor din sfera pagubelor, prejudiciilor, iregularităților. (validată)                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>[I.2.5.]</b> Controlul ierarhic, atribut al angajaților                                                                                                                                                                                                                                                                                      |



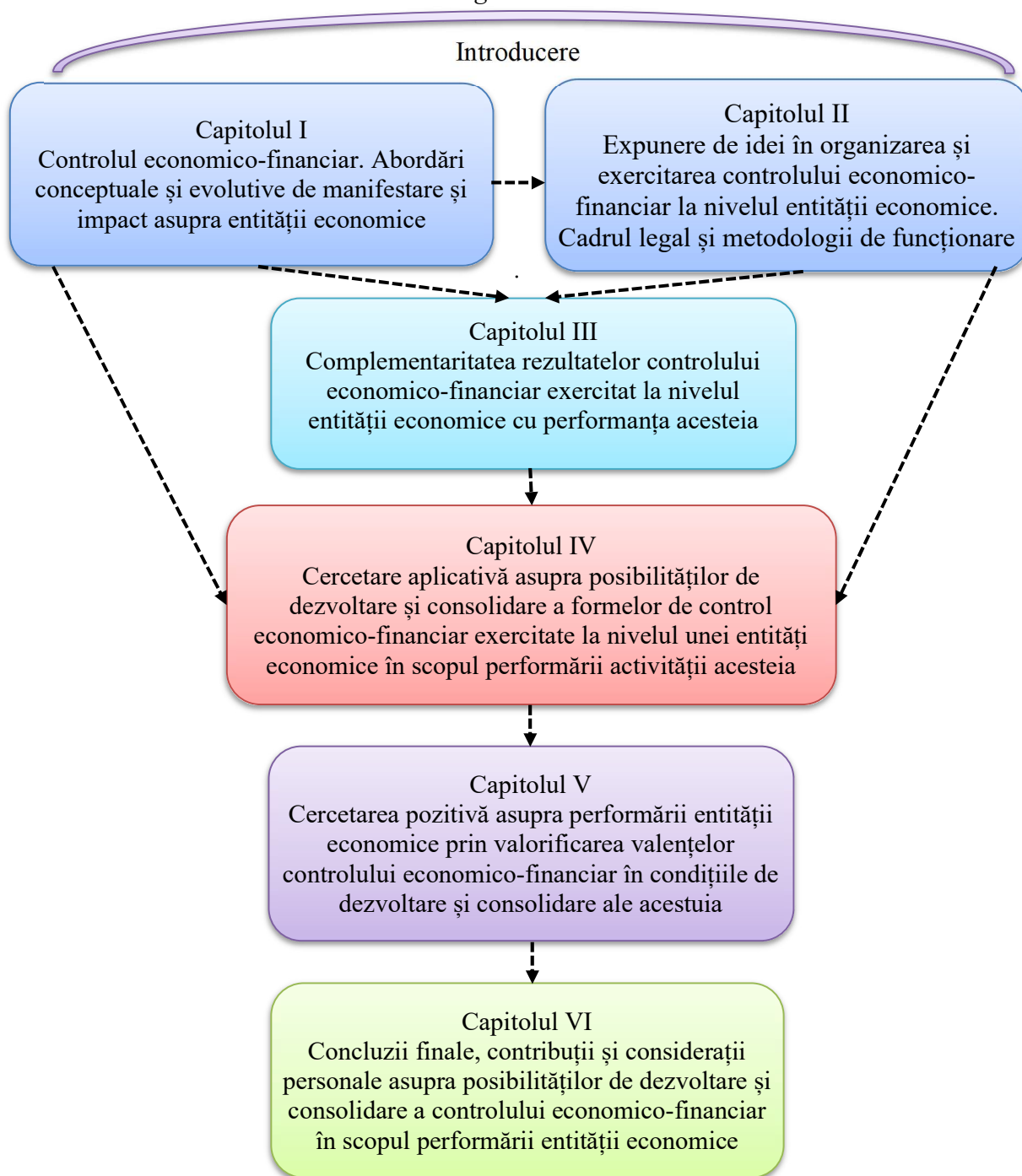
|                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                         | <p>cu funcție de conducere care se manifestă la nivelul entității economice pe fiecare palier de organizare și management a tuturor activităților, ale căror rezultate se consolidează în evidența contabilă. (validată)</p> <p><b>[I.2.6.]</b> Controlul prin bugete, instrument de management și performare a entității economice. (validată)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>[O.3.]</b> Identificarea aspectelor de complementaritate a controlului economico-financiar exercitat prin structuri interne ale entității economice cu performanța acesteia.                                                         | <p><b>[I.3.1.]</b> Performanța entității economice se află în conexiune directă cu împrejurările create de rezultatele controlului economico-financiar exercitat prin structurile interne ale acesteia. (validată)</p> <p><b>[I.3.2.]</b> Complementaritatea controlului economico-financiar cu performanța entității economice participă activ la atingerea propriilor ținte. (validată)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>[O.4.]</b> Identificare prin cercetare aplicativă a posibilităților de dezvoltare și consolidare a formelor de control economico-financiar exercitate la nivelul unei entități economice în scopul performării activității acesteia. | <p><b>[I.4.1.]</b> Controlul financiar de gestiune (C.F.G.) ca instrument managerial de informare și raportare asupra activității economico-financiare a entității economice are o dimensiune aplicativă semnificativă la nivelul acesteia. (validată)</p> <p><b>[I.4.2.]</b> Controlul intern managerial (C.I.M.) poziționat între obligativitate legală și necesitate managerială. (validată)</p> <p><b>[I.4.3.]</b> Auditul public intern (A.P.I.), activitate relevantă în practica entității economice complementară cu Controlul financiar de gestiune (C.F.G.). (validată)</p> <p><b>[I.4.4.]</b> Integritatea și etica – valori de promovare și consolidare a unui control economico-financiar sănătos. (validată)</p> |

Sursă: concepere proprie

## 5. Structura tezei de doctorat

Reprezentarea în arhitectură a prezentei lucrări se prezintă ca în Figura nr. 5:

*Figura nr. 5*



Sursă: concepere proprie

## 6. Conținutul în sinteză al tezei de doctorat

Performarea entității economice prin valorificarea rezultatelor controlului economico-financiar solicită fără rezerve identificarea posibilităților de dezvoltare și consolidare a acestuia, convertindu-l într-un instrument modern de fundamentare a deciziilor a căror ameliorare orientează respectiva entitate către performanță. Astfel, am încercat să răspundem

așteptărilor și provocărilor în contextul obiectivelor stabilite și să atingem scopul propus, așa cum se poate observa din conținutul tezei de doctorat al cărei conținut îl prezentăm în sinteză, în șase capitole, după cum urmează:

**Introducerea** reprezintă o retrospectivă asupra cercetării științifice în ansamblul său, expunând în mod sintetic o prezentare a domeniului supus cercetării științifice, metodologiile de cercetare și investigare utilizate, problematica și interesul demersului științific și nu în ultimul rând scopul, obiectivele și ipotezele de lucru ale cercetării.

Totodată, în conținutul acestei introduceri sunt prezentate cuvintele cheie, prezentarea compozițională a lucrării și în final se prezintă o sinteză a conținutului lucrării structurată pe capitole în cele mai semnificative aspecte.

**Capitolul I** denumit **Controlul economico-financiar. Abordări conceptuale și evolutive de manifestare și impact asupra entității economice** debutează cu o prezentare a controlului din perspectiva conceptuală, precum și importanța acestuia în situații de criză economică în stare agravantă moment în care crește exponențial necesitatea exercitării controlului ca instrument managerial în fundamentarea și ameliorarea deciziilor concentrate pe menținerea echilibrului economic al entității economice în condițiile create de respectarea disciplinei economice.

Pentru o argumentare coerentă a potențialelor calități ale controlului, acesta a fost tratat prin multiple abordări începând cu cele mai simple definite unde a fost definit ca fiind *”aplicarea conformității cu o normă, standard, un model”*<sup>25</sup> și continuând cu expuneri mai generoase în sensul în care acesta reprezintă *”verificarea și analiza permanentă, periodică sau inopinată a unor procese, fenomene, operații, informații, rezultate dintr-un domeniu sau un sector oarecare, în scopul pre-întâmpinării și lichidării eventualelor neajunsuri”*<sup>26</sup>.

Controlul la nivelul entității economice se manifestă pe toate palierele, având o acțiune nelimitată și îmbrăcând diverse forme, fiind fără dubiu un atribut al managementului ce are capacitatea de a contribui la armonizarea, fluidizarea și raționalizarea acțiunilor atât la nivel individual cât și colectiv al cărui rezultat final pozitiv se exercită asupra funcționării într-un tot unitar a respectivei entități. Indiferent de forma pe care o îmbracă activitatea de control aceasta se sprijină pe trei piloni, respectiv cunoașterea, constatarea, compararea și oricât de exigent este managementul, situația ideală nu există întrucât la crearea acesteia se manifestă o multitudine de factori de influență fie interni, fie externi, respectiv de natură legislativă,

<sup>25</sup> Florea I., Chersan I., C., Florea R., Controlul economic, financiar și gestionar, Ediția a II-a, revizuită și adăugită, Editura CECCAR, București, 2011, pg. 11;

<sup>26</sup> Idem 25;

calitatea resurselor umane, judecata profesională, cultura organizației, decizii economice, politice, bugetare, fiscale etc., poziționând astfel situația ideală în anumite limite rezonabile.

În conținutul acestui capitol am prezentat totodată controlul economico-financiar ca parte integrantă a sistemului de control instituit la nivelul entității economice, principiile generale de exercitare și funcționare ale acestuia precum și funcții și forme de manifestare.

Rolul controlului economico-financiar la nivelul entității economice este de necontestat întrucât acesta este indispensabil în viața acesteia, atât pentru management cât și pentru angajați, fiind prezent în toate fazele și activitățile desfășurate pe fluxuri și procese începând cu axa proiectării, contractării, aprovizionării, producției / execuției / prestării, desfacerii și evidențierea rezultatelor obținute, acestea din urmă fiind indicatorul principal de apreciere al performanței respectivei entități.

Caracterul unitar al controlului economico-financiar reprezintă atributul principal al acestuia de a trata fie paralelisme, fie redundanțe în acțiunile planificate. Astfel, se urmărește eliminarea sau cel puțin diminuarea riscurilor care prin materializare pun în pericol îndeplinirea obiectivelor legale și specifice ale controlului economico-financiar și totodată neacoperirea tuturor segmentelor stabilite spre verificare. Totodată, caracterul unitar este dat de o planificare strategică realistă, pe criterii științifice în circumstanțele fiecărei entități economice ținând cont de o serie de elemente, respectiv: specializarea angajaților cu atribuții de control, forme de control, metode de control adecvate, periodicitatea controlului în circumstanțele create de intervenția unor acțiuni cu caracter tematic dispuse de managementul entității economice.

Multilateralitatea reprezintă condiția de manifestare a controlului economico-financiar prin care se asigură abordarea tuturor sectoarelor în ansamblul lor, dar și structurat pe activități specifice, toate acestea regăsindu-și finalitatea în zona financiar-contabilă. Astfel, fiecare categorie de control, respectiv control intern managerial, control financiar preventiv, control financiar de gestiune, control ierarhic, audit intern trebuie să aibă clar definite și bine delimitate atribuțiile, competențele și responsabilitățile.

Democratizarea controlului economico-financiar presupune angrenarea în această activitate numai a personalului specializat pe segmentele principale, respectiv, contabilitate, financiar, fiscalitate fără a ne limita la acesta și urmărind permanent implicarea atunci când situația o impune atrăgând personal de specialitate.

Operativitatea este cerință a manifestării unui control eficient în conexiune cu necesarul de timp stabilit pentru îndeplinirea obiectivelor controlului economico-financiar astfel încât rezultatele să fie caracterizate de utilitate și oportunitate.

Rolul educativ al controlului economico-financiar rezidă din conștientizarea și cultivarea angajaților responsabili și chiar translatarea controlului din zona de răspundere către scopul reparatoriu. Astfel, salariații responsabili trebuie să fie determinați să acționeze în spiritul protejării patrimoniului entității economice și să respecte cadrul legal, normativ și procedural care le guvernează activitatea pe care o desfășoară.

Constructivismul ca și condiție de manifestare a controlului economico-financiar obligă angajații cu atribuții de control să acorde necondiționat și imediat sprijin angajaților a căror activitate a fost controlată și a înregistrat deficiențe orientându-i pe aceștia la abordări legale în direcția identificării, remedierii, diminuării și chiar prevenirii a unor factori perturbatori ai propriilor lor activități.

Clasificarea formelor de manifestare a controlului economico-financiar ca instrument managerial cu multiple funcții care răspunde anumitor interese la fel de variate, se structurează după o serie de criterii, respectiv: după criteriul sferei de cuprindere (control tehnic, tehnologic, economic, financiar, calității, sanitar, juridic etc.); după modul corelării intereselor economico-financiare pentru care controlul de natură economico-financiară a fost organizat și exercitat, respectiv din perspectiva organelor de control față de entitatea economică (control economico-financiar exercitat de organe ale statului, control fiscal etc., și control economico-financiar exercitat prin structurile proprii ale entității economice care reprezintă un atribut al managementului, secțiune dedicată studiului în prezenta cercetare științifică, din această categorie făcând parte: controlul financiar preventiv, controlul financiar de gestiune, controlul intern managerial și auditul intern; după momentul exercitării prin raportare la perioada desfășurării activității și materializării operațiunilor controlul economico-financiar îmbracă trei forme distincte însă într-o legătură de condiționare și influență reciprocă (preventiv / anticipat, operativ / curent, ulterior / post-operativ)

Orice activitate desfășurată care la nivelul unei entități economice are un deznodământ de natură economico-financiară care se consemnează în evidențele contabile și indiferent de natura, forma, tipul de control acesta are implicații de natură financiară, dând greutate controlului economico-financiar exercitat la nivelul oricărei entități economice.

Capitolul se încheie cu un set de concluzii și considerații personale sintetizate și structurate pe baza studiului literaturii de specialitate, articole și publicații din domeniul controlului economic și financiar. Totodată, am punctat anumite propuneri și considerații personale prin intermediul cărora activitatea de control economico-financiar poate fi stimulată și orientată către progres, antrenând astfel și entitatea economică spre performanță.

**Capitolul II** denumit *Expunere de idei în organizarea și exercitarea controlului*

**economico-financiar la nivelul entității economice. Cadrul legal și metodologii de funcționare** debutează printr-o expunere a dimensiunii organizării și exercitării controlului economico-financiar la nivelul entității economice în contextul orientării acesteia către performanță. Manifestarea controlului economico-financiar comportă trei direcții principale congruente cu rolul acestuia, respectiv controlul economico-financiar exercitat de către autoritățile statului, controlul intern în sfera economico-financiară care să-i permită managementului cunoașterea detaliată a tuturor operațiunilor de gestiune, și nu în ultimul rând răspunderea pentru integritatea și corecta administrare a resurselor, aceasta din urmă formă de control rezidând din apărarea intereselor economice și financiare ale managementului executiv și neexecutiv dar și o manifestare a controlului ce derivă din relațiile economice și juridice create între entitatea economică, stat, acționari, autorități ale statului, publice ori fiscale, salariați organe judecătorești etc..

Nu s-a neglijat faptul că exercitarea controlului economic, financiar și gestionar se află într-o conexiune indirectă cu problemele economiei de piață, acestea nefiind probleme limită ori excepționale, divizând controlul economico-financiar în două direcții de interes, respectiv prevenție și corecție.

O altă abordare în acest capitol s-a concentrat pe importanța bazei juridice în organizarea controlului economico-financiar dar și pe principiile organizării controlului economico-financiar care rezidă din principiul prevederii și organizării activității entității economice, principiile autonomiei, competenței și autorității controlului economico-financiar, principiul adaptabilității controlului economico-financiar, principiul apropierii controlului economico-financiar de zona de decizie și de răspundere privitor la administrarea patrimoniului. Mai mult decât atât, am dezvoltat principalele componente ale organizării și funcționării controlului economico-financiar la nivelul entității economice reprezentate prin următoarele:

- ↳ definirea clară și coerentă a sarcinilor, responsabilităților și atribuțiile salariaților cu atribuții de control;
- ↳ întocmirea procedurilor și definirea cadrului de exercitare a controlului economico-financiar personalizat pe fiecare categorie de control exercitat prin structurile interne;
- ↳ întocmirea unui set de proceduri adecvate în al căror cuprins se detaliază modalități, instrumente și practici specifice activității de control economico-financiar;
- ↳ informarea și instruirea angajaților cu atribuții de control economico-financiar privitoare la cunoașterea tuturor elementelor procedurale, de planificare, de etică, integritate etc., în scopul exercitării activității proprii la standarde ridicate de calitate;



- ⇒ formalizarea activităților de control economico-financiar în concordanță cu procedeele derulate la nivelul entităților economice astfel încât riscurile activităților controlate să fie tratate în mod operativ;
- ⇒ crearea pârghiilor de supraveghere și evaluare a activității structurilor de control economico-financiar.

Pe parcursul capitolului am realizat o expunere amplă a formelor de control intern, după cum urmează:

- ⇒ Controlul financiar preventiv (C.F.P.) ca instrument de asigurare a regularității, eficacității, economicității și nu în ultimul rând a eficienței utilizării resurselor la nivelul entității economice, instituit pentru prevenirea eliminării oricăror riscuri de expunere la pierdere a patrimoniului entității economice înainte ca oricare operațiune economico-financiară să devină act juridic.
- ⇒ Controlul financiar de gestiune (C.F.G.) exercitat la nivelul entității economice ca emanație a inspecției financiare așa cum rezultă din cadrul actual de reglementare a C.F.G.-ului care are ca origine *Ordonanța de urgență nr. 94 din 02 noiembrie 2011* emisă de Guvernul României prin intermediul căreia s-a pus accent asupra condițiilor economice în care Romania se afla, a mediului economic din spațiul european și a dinamicii mediului de afaceri astfel încât să satisfacă interesul general de a elimina / diminua amploarea disfuncționalităților și a blocajelor economice prin intermediul întăririi disciplinei economico-financiare.
- ⇒ Control intern managerial (C.I.M.) care este descris printr-o serie de reflecții introductive de natură legislativă și expunând modul în care acesta s-a consolidat ca una dintre cele mai relevante funcții ale managementului entității economice, respectiv aceea de sistem de control intern managerial a cărei responsabilitate de manifestare intră în sfera activității conducătorilor spre implementare, dezvoltare și consolidare pentru a orienta și menține respectiva entitate la un nivel de performanță cât mai crescut.
- ⇒ Auditul public intern (A.P.I.), ca formă de control de o importanță majoră în cadrul unei entități la nivel operațional prin prisma testării **conformității** cu politicile și normele acesteia privind guvernanta corporativă, procesele de **gestionare a riscurilor** și a sistemelor de control.
- ⇒ Nu am neglijat controlul ierarhic care este atributul principal al angajaților cu funcție de conducere și se manifestă la nivelul entității economice pe fiecare palier de organizare și management a tuturor activităților, iar în acord cu subiectul prezentei

cercetări științifice punem accent pe controlul ierarhic atât pentru toate sectoarele ale căror rezultate ale activității se consolidează în evidența contabilă, cât și pentru structurile de control economico-financiar.

- ↳ O altă formă de control intern supus studiului este controlul prin bugete, acesta fiind un instrument de management și performare a entității economice, context în care subcapitolul debutează cu o abordare a dimensiunii teoretice astfel că, în cadrul oricărei entități economice se manifestă într-o formă sau alta controlul prin bugete indiferent de modul în care acest lucru este definit și formalizat, existând întotdeauna o structură creată cu atribuții în controlul resurselor utilizate în scopul îndeplinirii obiectivelor respectivei entități.

Controlul prin bugete reprezintă procesul prin intermediul căruia se realizează o gestionare riguroasă a planificării resurselor în concordanță cu coordonarea tuturor angajaților / funcțiilor implicate solicitând totodată o armonizare a acestora și permițând astfel un control eficient al performanțelor entității economice precum și a costurilor acesteia.

Pentru o mai bună înțelegerea a acestei forme de control am prezentat un studiu aplicativ de complementaritate între controlul bugetar și controlul financiar de gestiune, dar și interacțiunea dintre controlul bugetar și controlul economico-financiar exercitat în scopul întăririi disciplinei economico-financiare, la nivel de entitate.

Capitolul se încheie cu un set de concluzii și aprecieri de perspectivă prin care se conturează o imagine amplă teoretico-metodologică dar și legislativă asupra formelor de control intern organizate și exercitate la nivelul entității economice.

***Capitolul III*** denumit ***Complementaritatea rezultatelor controlului economico-financiar exercitat la nivelul entității economice cu performanța acesteia***, dezvoltă o serie consistentă a aspectelor privitoare la abordarea performanței economice în circumstanțele create de exercitarea controlului economico-financiar și valorificarea rezultatelor acestuia răspunzând provocării de a realiza expunerea legăturii performanței entității economice cu controlul economico-financiar și urmărind obținerea unor răspunsuri la întrebări, respectiv:

- ↳ Ce reprezintă entitatea economică raportat la subiectul cercetării științifice?
- ↳ Care sunt caracteristicile performanței entității economice?
- ↳ Care sunt beneficiile valorificării superioare a rezultatelor exercitării controlului economico-financiar?
- ↳ Cum interacționează controlul economico-financiar exercitat la nivelul entității economice cu performanța acesteia?
- ↳ Obiectivele entității economice sunt convergente sau / și complementare cu cele ale

controlului economico-financiar?

Pe parcursul acestui capitol ne-am concentrat pe construirea unui discurs susținut de criterii științifice într-o manieră cât mai originală cu abordări moderne pretabile sistemului economic actual, tratând problematicile de fond ale controlului economico-financiar, dar și ale performanței entității economice, mai cu seamă că tematica este extrem de generoasă cu cercetătorul, atât din punct de vedere științific, legislativ și nu în ultimul rând practic.

Tematica dezbătută în conținutul acestui capitol provoacă sfera controlului economico-financiar la noi abordări, configurări pe de-o parte, dar și la o valorificare mai serioasă ca instrument managerial. Mai mult decât atât, s-a urmărit punerea în evidență a capacității controlului economico-financiar de a acționa pe mai multe paliere stimulând în special activitățile economico-financiare, dar și a întregii activități a entității economice. De aceea, am încercat o cercetare științifică profundă care s-a concentrat pe problematica relevante de noi sensuri, soluții, opinii, dezbateri într-o completitudine evidentă.

Performanța entității economice este în conexiune directă, suficient de vizibilă, cu modul de gestionare / management al acesteia asigurând utilizarea resurselor disponibile de natură materială, financiară și umană cu maximă eficiență, eficacitate și economicitate prin ansamblul tehnicilor, procedurilor și nu în ultimul rând instrumentelor utilizate, în ultima categorie intrând controlul economico-financiar.

Performanța unei entități economice este rezultatul unei gestionări eficiente a totalității activităților componente ale acesteia valorificând într-o manieră superioară atât potențialul acesteia cât și ansamblul resurselor de care dispune.

Ideea centrală în jurul căreia am construit prezentul capitol pornește de la abordarea globală a entității economice din perspectiva performanței în circumstanțele funcționării unui control economico-financiar activ a cărui modernizare și modelare are drept consecință creșterea performanțelor respectivei entități și implicit a performanței manageriale.

În contextul în care am poziționat entitatea economică în sfera performanței discursul autorului s-a situat pe de-o parte la intersecția dintre entitatea economică și controlul economico-financiar, iar pe de altă parte la interfața dintre diferitele activități derulate la nivelul respectivei entități care într-un mod concret se reflectă prin intermediul sectorului financiar-contabil. Echilibrul între cele două abordări se reflectă în scopul final acela de a obține performanță printr-o gestiune riguroasă a resurselor de care entitatea economică dispune.

Valorificarea rezultatelor controlului economico-financiar influențează activitatea entității economice în ansamblul său contribuind fără echivoc la creșterea disciplinei

economico-financiare, potențarea performanțelor la nivelul fiecărui sector de activitate care prin consolidare determină performarea în ansamblul a entității.

Volatilitatea performanței atribuie acesteia multiple forme de exprimare fapt determinant în diversitatea abordărilor. Astfel, performanța unei entități economice poate fi apreciată ca un cumul al performanțelor structurilor, angajaților, activităților, îndeplinirii obiectivelor, economice, financiare etc., în a căror măsurare se impune definirea unei multitudini de indicatori denumiți indicatori cheie de performanță la a căror construcție este absolut necesară conlucrarea mai multor categorii de specialiști, respectiv lideri din aria oamenilor de afaceri, contabili, consultanți, ingineri, consilieri, juriști etc., activanți ai respectivei entități economice.

Eficientizarea diverselor forme de control economico-financiar conduce la o probabilitate mai mare în identificarea și raportarea denaturărilor financiare și corectarea lor, contribuind la îmbunătățirea gestiunii riscului privind identificarea și raportarea unor distorsiuni la nivelul entității, ceea ce ne conduce la ideea că aceste forme de control bine organizate și exercitate, contribuie substantial la o mai bună **performanță** a entității economice.

Capitolul se încheie cu un set de concluzii și considerații personale din perspectiva controlului economico-financiar indiferent de forma acestuia de manifestare, tehnici, metode și metodologii în sensul creșterii disciplinei economico-financiare, utilizarea eficientă a resurselor, atingerea obiectivelor entității economice și îndeplinirii misiunii acesteia, stimulând nemijlocit performanța sub toate aspectele exprimată prin indicatori de măsurare.

Aceste concluzii se rezuma astfel: Eficientizarea diverselor forme de control economico-financiar conduce la o probabilitate mai mare în identificarea și raportarea denaturărilor financiare și corectarea lor, contribuind la îmbunătățirea gestiunii riscului privind identificarea și raportarea unor distorsiuni la nivelul entității, ceea ce ne conduce la ideea că aceste forme de control bine organizate și exercitate, contribuie substantial la o mai bună **performanță** a entității economice.

*Capitolul IV* denumit *Cercetare aplicativă asupra posibilităților de dezvoltare și consolidare a formelor de control economico-financiar exercitate la nivelul unei entități economice în scopul performării activității acesteia*, reprezintă pilonul cercetării științifice întrucât acesta consolidează cunoașterea asupra formelor de control economico-financiar exercitat prin structurile interne ale entității printr-o abordare aplicativă, însă și prin valorizarea aspectelor teoretice, metodologice, legislative reflectate inclusiv prin experiența profesională acumulată.

În debutul acestui capitol am trecut în revistă problematica aplicativă studiată sub varietatea formelor de control economico-financiar exercitat la nivelul entității economice, permițând astfel manifestarea intimității mecanismelor de funcționare și performare a respectivei entități. Totodată, acest capitol a fost dedicat exclusiv aplicațiilor practice specifice diferitelor forme de control intern inspirate din experiența profesională în conexiune directă, ocazie cu care au fost identificate o serie de aspecte care necesită a fi îmbunătățite în sensul performării activității de control economico-financiar exercitat prin structuri interne.

Pentru susținerea unor concluzii serioase, de interes pentru entitățile economice în general am recurs la o abordare generală aplicativă a controlului economico-financiar exercitat prin structuri proprii descompus pe fiecare categorie de control, urmărind în principiu obiective conexe și prezentând aplicații practice relevante identificate în contextul exercitării, după cum urmează: Controlul financiar de gestiune (C.F.G.); Controlul intern managerial (C.I.M.); Audit public intern (A.P.I.); Control ierarhic, iar în ceea ce privește expresia aplicativă a controlului prin sistemul de bugete, dezbateră este prezentată în conținutul subcapitolului II.7. denumit *Controlul prin bugete, instrument de management și performare a entității economice*.

Întrucât C.F.P.-ul dispune de un set complex de norme metodologice dedicat operațiunilor de control financiar preventiv, detaliat pe operațiuni, cadrul legal precum și documentele justificative individualizate pe fiecare operațiune, respectiv pe: deschiderea, repartizarea și modificarea creditelor bugetare; angajamente legale din care rezultă direct / indirect obligații de plată; ordonanțarea cheltuielilor; concesiunea, închirierea, transmiterea, vânzarea și schimbul bunurilor patrimoniale etc., acesta a fost tratat din perspectiva evaluării modului de exercitare și interacționare cu celelalte forme de control.

Din studiul teoretic și cazurile empirice am observat că la nivelul entității economice C.F.G. interacționează nemijlocit cu toate formele de control focusate pe sfera economico-financiară și că acesta are competență de evaluare atât a controlului ierarhic, cât și a celui financiar preventiv și mai mult decât atât are și caracter recuperatoriu în cazuri de pierderi, fraude, risipă, acesta fiind aprofundat din perspectiva aplicativă. Totodată, din studiul empiric și teoretic am constatat faptul că, pentru activitatea de C.F.G. **nu există un cod de conduită adresat angajaților entității economice cu atribuții de exercitare a acestei activități**, motiv pentru care ne-am propus să identificăm aspecte care ar avea ca și cauză lipsa acestei reglementări dedicate eticii, integrității, moralității celor cu astfel de atribuții.

Pe parcursul capitolului C.F.G.-ul a fost dezbătut din perspectiva instrumentului managerial de informare și raportare asupra activității economico-financiare a entității

economice, inclusiv particularitățile aplicative ale acestuia, parcurgând aspecte de natura planificării, sub cele mai relevante aspecte, modul de exercitare, raportare a activității către managementul executiv și neexecutiv și valorificarea de către acesta a informațiilor furnizate. Privitor la raportare pe lângă alte soluții a fost propusă și dezvoltarea unei aplicații ușor de accesat care să permită informarea rapidă în oricare moment cu o acuratețe sporită generând rapoarte atât consolidate cât și individualizate pe valoarea abaterilor economico-financiare, numărul deficiențelor constatate, stadiul remedierii acestora, cercetări disciplinare și administrative, sancțiuni etc., acestea nefiind limitative.

Un alt subiect tratat îl reprezintă aspectele privind funcționarea S.C.I.M. la nivelul entității economice acesta fiind instrumentul prin intermediul căruia conducătorul acesteia asigură funcționarea ansamblului formelor de control exercitate la nivelul entității economice în concordanță cu obiectivele și reglementările legale în scopul administrării în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate a resurselor financiare, materiale și umane. S.C.I.M., de asemenea asigură sublinierea responsabilităților la nivelul tuturor nivelurilor ierarhice pentru ținerea sub control a tuturor proceselor interne desfășurate pentru realizarea obiectivelor generale și specifice ale entității economice în acord cu misiunea acesteia, ocazie cu care au fost prezentate și o serie de avantaje și limitări ale acestei forme de control.

Punerea în evidență a relevanței activității de A.P.I. în practica entității economice a fost prezentată concret printr-o demonstrație aplicativă așa cum experiența profesională în conexiunea cu cunoștințele teoretico-metodologice ne-a orientat, fără a mai enunța datele de identificare ale misiunii ca urmare a faptului că din perspectiva formală există suficientă informație atât în legislație, în literatura de specialitate, pe site-urile autorităților implicate și nu în ultimul rând în mediul online. Din aprofundarea aplicativă am pus în evidență faptul că, A.P.I. funcționează complementar cu C.F.G-ul așa cum am prezentat în subcapitolul IV.4. denumit *Auditul public intern (A.P.I.) - studiu aplicativ*, relevat prin faptul că, auditorii interni au detectat indicii de fraudă, obiectivul fiind suspendat și întocmindu-se Formularul de Constatare și Raportare a Iregularităților prin care managementul de vârf a încredințat structurii C.F.G. verificarea aspectelor sesizate. Una dintre cauzele generatoare a acestei deficiențe grave cu impact major asupra resurselor de natură financiară ale entității economice o reprezintă lipsa unor proceduri de exercitare a C.F.P. și nerespectarea prevederilor legale de angajare, ordonanțare la plată guvernată de asemenea în principal de C.F.P.. În acest context, A.P.I. nu a funcționat, neidentificând cu ocazia evaluărilor deficiențe în exercitarea C.F.P., deși acestea s-au perpetuat de la un an la altul.

Mai mult decât atât, structura C.F.G. a fost mult subdimensionată, aceasta neputând



acoperi cu resursa umană existentă toată activitatea. În aceste circumstanțe, am putea aprecia că managementul de vârf fie nu a înțeles rolul controlului economico-financiar exercitat prin structuri interne, fie a întreținut structurile de control economico-financiar într-un anonimat în mod intenționat fragilizând controlul asupra resurselor entității economice.

În conexiune cu subiectul cercetării științifice am apreciat a fi relevantă abordarea influenței Strategiei Naționale Anticorupție asupra controlului economico-financiar exercitat la nivelul oricărei entități economice ca urmare a faptului că în general corupția reprezintă o provocare pentru economie în general atât la nivel național cât și regional afectând major prin manifestare interesul public profitând astfel de mâna invizibilă a controlului economico-financiar și încercând ca prin dezvoltarea și consolidarea acestuia să aducem un plus de echilibru financiar asupra entităților economice relevând astfel aportul acestuia în performarea activității respectivelor entități.

Integritatea și etica reprezintă valori de promovare și consolidare a unui control economico-financiar sănătos în consecință am prezentat un studiu aplicativ dintr-o entitate economică, iar rezultatele sunt obținute prin exercitarea controlului ierarhic în cadrul activității de supervizare a unei acțiuni de control, respectiv C.F.G..

Întrucât construcția tezei de doctorat se concentrează pe dezvoltarea și consolidarea controlului economico-financiar pentru performarea entităților economice considerăm că de interes pentru potențialii utilizatori abordarea succintă a digitalizării la nivelul companiilor listate și care dezvoltă un produs destinat promovării, acela al propriilor sale acțiuni listate.

Creativitatea în controlul economico-financiar nu cunoaște limite în ceea ce privește dezvoltarea și consolidarea controlului economico-financiar în scopul performării entității economice, fapt relevat și de valorificarea valențelor prevederilor legale, dar și exploatarea competențelor, abilităților și experiența profesională a angajaților entității economice, a angrenării și mobilizării acestora în acțiuni de amploare de punere în valoare a inventivității acestora, astfel că, încheiem capitolul cu un set consistent de concluzii și considerații personale de dezvoltare și consolidare relevante de cercetarea aplicativă asupra controlului economico-financiar în condiții de performare a activității desfășurate la nivelul unei entități economice.

În *capitolul V* denumit *Cercetarea pozitivă asupra performării entității economice prin valorificarea valențelor controlului economico-financiar în condițiile dezvoltării și consolidării acestuia. Discurs metodologic și expunere de idei*, au fost dezvoltate aspecte organizatorice în dezvoltarea metodologiilor utilizate pe parcursul derulării demersului științific în scopul îndeplinirii obiectivelor acestuia.

Pornind de la ideea că prezenta cercetare științifică nu reprezintă un adevăr categoric, cunoscând fapte de natură empirică și o paletă concretă de principii, concepte, teorii a căror analiză oricând poate fi de tip critic constructivist am apelat la geneza problemelor de natură economică și control a căror reprezentare este realizată în contextul metodologic și aplicativ.

Cercetarea științifică de față a fost realizată printr-o sistematizare a generalităților teoretice într-o conectivitate realistă la abordările aplicative și empirice, dezvoltând mai multe tipuri de cercetare științifică, respectiv: cercetarea științifică fundamentală, cercetarea științifică aplicativă și cercetarea experimentală.

Pentru atingerea obiectivelor cercetării științifice s-a utilizat ca instrument de colectare a datelor și informațiilor un Chestionar adresat angajaților cu funcții de conducere din cadrul entității studiate, din sectorul transporturi auto. Astfel, din consultarea organigramei entității economice au fost identificate funcțiile de conducere, managementul de vârf constituit din managerul general și managerul financiar, 4 (patru) directori generali adjuncți care coordonează fiecare câte un sector de activitate, apoi 19 (nouăsprezece) directori de direcție, 41 șefi de servicii și birouri și încă 8 manageri regionali și 8 directori economici regionali, rezultând un număr de 82 (optzeci și doi) de angajați cu funcții de conducere la nivel central și teritorial, cărora le-a fost lansat spre completare Chestionarul în format electronic, colectând informațiile după 3 (trei) zile lucrătoare.

Capitolul descrie cercetarea pozitivă și calitativă asupra posibilităților de dezvoltare și consolidare a controlului economico-financiar pentru stimularea performanței entității economice. Totodată, consemnează scopul, obiectivele și ipotezele de lucru și chestionarul pe baza cărora s-a realizat analiza cauză efect în scopul confirmării / infirmării ipotezelor cercetării științifice în aria de investigare.

În contextul cercetării științifice s-a constatat atât din aplicațiile practice cât și din abordările teoretice și metodologice că indiferent de momentul exercitării controlului economico-financiar, aria de manifestare scopul propus, metode, tehnici și instrumente utilizate, și să nu uităm de poziționarea organelor de control în raport cu entitatea economică a cărei activitate este vizată, se creează raporturi de interdependență solide între activitatea economică și financiară a entității și conținutul acțiunilor de control.

Capitolul se încheie cu o serie de aspecte limitative legate de rezultatele cercetării științifice și posibile direcții de cercetare.

**Capitolul VI denumit *Concluzii finale, contribuții și considerații personale asupra posibilităților de dezvoltare și consolidare a controlului economico-financiar în scopul performării entității economice* încununează eforturile necesare efectuării demersului**

științific printr-un set de concluzii și considerații personale asupra controlului economico-financiar în perspectiva dezvoltării și consolidării acestuia pentru a orienta entitatea economică spre performanță precum și contribuții ale autorului cercetării științifice privitoare la creșterea dimensiunii controlului economico-financiar cu impact asupra entității economice în sensul creșterii disciplinei economico-financiare și orientarea acesteia către performanță. Capitolul se încheie cu o secțiune de diseminare a rezultatelor cercetării științifice.

## **7. Limitări ale demersului științific**

Limitările controlului economico-financiar pot constitui o abordare inversă a acestuia în raport cu rezultatele legate de performanța entității economice și pot constitui o direcție de cercetare amplă, utilă și de interes în principal pentru managerii entităților economice, dar și ai celor de structuri de control economico-financiar. Astfel, cele mai vizibile limitări ale controlului economico-financiar rezidă din comportamentele și raționamentele organelor de control care așa cum am putut observa pe parcursul demersului științific aduc plus valoare entității economice, însă pot afecta și în sens negativ entitatea economică aducând atingere atât imaginii profesionale a unor salariați cât și imaginii entității economice, ambele variante putând fi generatoare de cheltuieli suplimentare, neprevăzute și neindicate pentru entitatea economică.

Ar mai fi de menționat faptul că, un demers științific în zona economico-financiară este limitat de accesul la date și informații interne entității economice întrucât se invocă adesea confidențialitatea acestora.

O limită a actului de cercetare este cea a faptului că accesul la datele și informațiile economico-financiare ale entității economice supuse analizei a fost destul de dificil mai cu seamă că nu toate aveau caracter public. Totodată, reacția respondenților cuprinși în eșantionul căruia s-a adresat chestionarul utilizat în cercetarea pozitivă a fost destul de greoaie, iar angajații cu atribuții de control din cadrul structurilor interne de control economico-financiar nu au dat curs deplin diferitelor întrebări, evitând totodată participarea la discuții.

## **8. Posibile direcții de cercetare**

Ca posibile direcții de cercetare viitoare consemnăm în raport cu interesul nostru exprimat în prezentul demers științific două direcții principale de viitoare de cercetare, astfel:

- ↳ Lucrarea de față este o invitație la reflecție în direcția creșterii valențelor controlului

economico-financiar și stimularea performanțelor economice dorindu-ne să reprezinte totodată un mijloc de largire a posibilităților de manifestare a controlului economico-financiar și instrument de creștere a performanțelor obținute de o entitate economică.

- De interes apreciem a fi construirea unui demers de cercetare amplu structurat pe criterii științifice în scopul evidențierii impactului asupra performanțelor entității economice a comportamentelor profesionale, etice, morale și deontologice ale angajaților cu atribuții de control.
- Dinamica greu de anticipat și de controlat a mediului economic și implicit a entităților economice impune o reconfigurare a rolului controlului economico-financiar, extinderea ariei sale de acțiune, creșterea dimensiunii acestuia și chiar întărirea structurilor de control organizate la nivelul respectivelor entități. Mai mult decât atât, controlul economico-financiar are nevoia acută a diversificării formelor de manifestare, dar și a instrumentelor, tehnicilor, metodelor de exercitare, care pot constitui posibile direcții de cercetare viitoare.

## **9. Concluzii și considerații personale**

- 📖 Economia actuală caracterizată de un dinamism greu de anticipat invită intervenția specialiștilor din toate domeniile de interes la conlucrarea și consolidarea acțiunilor identificate prin soluții moderne cu caracter întreprinzător de salvare a entităților economice și implicit a mediului de afaceri, sub o monitorizare atentă și controlată, prin intermediul căreia să se producă tranziția măsurilor de remediere / corecție / recuperatorie / coercitivă în măsuri de sprijinire a respectivelor entități, și nu în ultimul rând a angajaților acestora.
- 📖 Sfera de acțiune a controlului economico-financiar este nelimitată în aria activităților entității economice manifestându-se ca atribut al managementului într-un tot unitar și contribuind totodată la asigurarea integrității patrimoniului, eficientizarea utilizării resurselor, respectarea prevederilor legale în vigoare aplicabile, realizându-se prin valorificarea rezultatelor acestuia și punând în practică măsuri preventive, de remediere, recuperatorii, atragerea răspunderilor civile ori penale în cazul indiciilor de fraude.
- 📖 Controlul în general se sprijină pe trei piloni, respectiv cunoașterea, constatarea și compararea, fenomene aplicabile prin extensie și controlului de natură economico-financiară pentru producerea unei stimulări și protejări a intereselor generale și

fundamentale ale entității economice prin respectarea riguroasă a cadrului legal, normativ, metodologic, precum și strategii, programe, indicatori de activitate, toate acestea în concordanță cu eforturile depuse.

- 📖 Controlul economico-financiar se află într-o relație de intercondiționalitate cu managementul și cunoașterea entității economice, aceasta din urmă manifestându-se și ca atribut central al controlului, asigurând o imagine realistă și exactă, punând la îndemâna managementului pârgurile necesare cu ajutorul cărora să pătrundă în esența fenomenelor pentru a putea dezvolta un act managerial de succes.
- 📖 Importanța exercitării controlului la nivelul entității economice rezidă din contribuția acestuia în menținerea în echilibru a activității respectivei entități și funcționarea în parametri normali prin furnizarea de soluții inteligente și competente în tratarea problemelor constatate în condiții de dezvoltare și eficiență economică.
- 📖 Orice activitate desfășurată în cadrul unei entități economice reprezintă un sistem închis în care principiile generale acceptate aplicabile se află în conexiune directă și inversă, iar funcționarea la un nivel optim a respectivei entități este asigurată prin intermediul controlului exercitat prin structuri proprii.
- 📖 Funcționarea sistemului de controlul intervine și contribuie în același timp prin intermediul capacităților pe care le deține, evaluând constant modul de organizare a funcțiunilor fundamentale în perspectiva realizării acestora de angajați pe niveluri de ierarhie distincte. Astfel, structurarea funcțiilor angajaților conexe performării activității entității economice, rezidă din: funcția decizională care se exercită pe nivelul de angajare și ordonare a entității economice în relațiile dezvoltate cu clienți, parteneri, angajați, furnizori etc.; funcția gestionară care reprezintă modalitatea în care sunt deținute și valorificate bunurile fizice și monetare de care dispune entitatea economică; funcția contabilizării ce rezidă din activitatea de consemnare și evidențiere a oricărei operațiuni cu influență asupra patrimoniului entității economice; funcția de control care se exercită asupra sistemului decizional precum și asupra modului de gestionare și evidențiere a bunurilor și resurselor materiale, umane, financiare de care entitatea economică dispune. Funcția de control economico-financiar face parte de obiectul de evaluare deținut de sistemul de control organizat la nivelul entității economice, identificând o relație de la întreg la parte, sau mai exact de incluziune a controlului economico-financiar în respectivul sistem de control.
- 📖 Asigurarea calității și creșterea încrederii partenerilor unei entități economice este influențată semnificativ de manifestarea autocontrolului, componentă a setului de

instrumente de control utilizate la nivelul entității economice. Astfel, autocontrolul se manifestă în oricare sector de activitate, inclusiv cel economico-financiar supus studierii noastre fiind obligatoriu a fi prezent pe orice nivel ierarhic, motiv pentru care apreciem că poate fi inclus ca parte integrantă a sistemului de control al entității economice.

Pornind de la accepțiunea că autocontrolul reprezintă un principiu al funcționării sistemului de control și conexând valențele acestuia la controlul intern managerial constatăm două accepțiuni distincte ale abordării acestuia, astfel:

- ⇒ autocontrolul reprezintă din perspectiva instrumentelor de control o pârghie de analiză globală a activității entității economice care alături de obiective, mijloace, sistem informațional, organizare, control intern și control indiferent de tipul său de exercitare se poate manifesta pe toate nivelurile ierarhice și de competență;
- ⇒ autocontrolul se poate defini și formaliza prin proceduri interne și se focusează fie pe verificarea informațiilor prin intermediul altor documente, fie prin printr-un control reciproc validând prin corelare informații furnizate din două surse.

📖 Exercițarea controlului economic, financiar și gestionar se află într-o conexiune indirectă cu problemele economiei de piață, acestea nefiind probleme limită ori excepționale, motiv pentru care controlul economico-financiar se divizează în două direcții de interes, respectiv:

- ⇒ prevenția concentrată pe identificarea neconformităților care pot avea ca și consecințe dezechilibre economice;
- ⇒ corecția care intervine în cazul în care organele de control identifică abateri, erori, inadvertențe în derularea operațiunilor, tranzacțiilor etc., de la regulă, a căror consecințe afectează patrimoniul entității economice și pentru care propune măsuri de remediere. Deși incidența este destul de redusă, aducem în atenție fraudă, neglijența, rea-credința, materializate în circumstanțe diferite de cele exprimate anterior și necesită o tratare diferențiată a acestora.

📖 Organizarea controlului economico-financiar la nivelul entității economice comportă respectarea a unui set de principii fundamentale specifice, definite în acord cu legițile de organizare și exercitare a acestei activități așa cum le identifică literatura specifică domeniului studiat, respectiv: principiul prevederii și organizării activității entității economice; principiul autonomiei, competenței și autorității controlului economico-financiar; principiul adaptabilității; principiul apropierii controlului economico-financiar de zona de decizie și de răspundere privitor la administrarea



patrimoniului.

-  Controlul economico-financiar la nivelul oricărei entități economice se instituie prin obligativitatea legală a managementului de vârf de a asigura crearea, aprobarea, executarea, dezvoltarea și consolidarea structurilor cu atribuții și responsabilități de control, precum și a reglementărilor, procedurilor, indicatorilor și nu în ultimul rând a criteriilor de evaluare asociate activității de control economico-financiar structurat pe următoarele forme de control economico-financiar intern, respectiv: control financiar preventiv, control financiar de gestiune, control intern managerial, auditul public intern, control ierarhic și control prin sistemul de bugete.
-  Controlul financiar preventiv ca formă de control intern de natură financiară se instituie pentru prevenirea eliminării oricăror riscuri de expunere la pierdere a patrimoniului entității economice înainte ca oricare operațiune economico-financiară să devină act juridic. Totodată, Controlul financiar preventiv reprezintă unul dintre instrumentele credibile în asigurarea regularității, eficacității, economicității și eficienței utilizării resurselor la nivelul entității economice, acest fapt fiind evidențiat atât de cadrul legislativ de reglementare cât și de existența legală (ceea ce constituie obligativitate fără echivoc) a Codului specific de norme profesionale pentru persoanele care desfășoară activitatea de control financiar preventiv propriu.
-  Controlul financiar de gestiune reprezintă o emanație a inspecției financiare concentrându-se pe asigurarea integrității patrimoniului entității economice și a bunurilor acesteia, vizând totodată verificarea respectării prevederilor legale și a reglementărilor interne precum și creșterea eficienței în utilizarea resurselor alocate, acest fapt fiind relevat de cadrul actual de reglementare a Controlul financiar de gestiune are ca origine Ordonanța de urgență nr. 94 din 02 noiembrie 2011 emisă de Guvernul României prin intermediul căreia s-a pus accent asupra condițiilor economice în care Romania se afla, a mediului economic din spațiul european și a dinamica mediului de afaceri astfel încât să satisfacă interesul general de a elimina / diminua amploarea disfuncționalităților și a blocajelor economice prin intermediul întăririi disciplinei economico-financiare.
-  Controlul intern ca instrument managerial prin intermediul căruia se obține o asigurare în limitele rezonabilului că, atât obiectivele specifice cât și obiectivul general / misiunea entității economice sunt îndeplinite creând circumstanțele consolidării uneia dintre cele mai relevante funcții ale managementului entității economice, aceea de sistem de control intern managerial a cărei responsabilitate de manifestare intră în

sfera activității conducătorilor spre implementare, dezvoltare și consolidare pentru a orienta și menține respectiva entitate la un nivel de performanță cât mai crescut.

📖 Auditul public intern reprezintă forma de control care se manifestă în maniera asigurării regularității, legalității și performanței, limitându-se la zona tratării neregulilor din sfera pagubelor, prejudiciilor, iregularităților, toate acestea din urmă fiind raportate către alte structuri interne de specialitate din cadrul entității economice atunci când acestea există, ori în cazuri deosebite apelează chiar la structuri și autorități ale statului.

Auditul public intern reprezintă funcția managementului care face parte integrantă a Sistemul de control intern managerial participând activ la monitorizarea performanțelor în scopul atingerii obiectivelor stabilite.

📖 Controlul ierarhic este atributul principal al angajaților cu funcție de conducere și se manifestă la nivelul entității economice pe fiecare palier de organizare și management a tuturor activităților. Astfel, Controlul ierarhic se poziționează în cadrul entității economice în zonele de activitate în care se gestionează patrimoniul respectivei entități focusându-se pe cunoașterea modului de valorificare a resurselor inepuizabile generate de capitalul uman pe de-o parte, iar pe de altă parte pe cunoașterea gestionării resurselor financiare și materiale în scopul îndeplinirii obiectivelor specifice și a indicatorilor asociate acestora.

📖 În cadrul oricărei entități economice se manifestă controlul prin sistemul de bugete indiferent de modul în care acest lucru este definit și formalizat, existând întotdeauna o structură creată cu atribuții în controlul resurselor utilizate în scopul îndeplinirii obiectivelor respectivei entități. Controlul prin bugete reprezintă procesul prin intermediul căruia se realizează o gestionare riguroasă a planificării resurselor în concordanță cu coordonarea tuturor angajaților / funcțiilor implicate solicitând totodată o armonizare a acestora și permițând astfel un control eficient al performanțelor entității economice dar și a costurilor acesteia. În contextul aplicării controlului bugetar responsabilizarea managementului pe nivele ierarhice este un punct forte, ocazie cu care se realizează o asumare privitoare la îndeplinirea obiectivelor specifice. Cu toate acestea, sistemul de bugete o serie de avantaje și dezavantaje, respectiv:

↳ avantaje: definirea clară a obiectivelor entității economice atât din perspectiva financiară, cât și la nivel general; măsurarea eficienței activităților total / parțial pe secțiuni, pe baza elementelor comparative conținute în bugete; sprijină prezentarea

clară a abaterilor rezultatelor obținute de la obiectivele stabilite; favorizează stabilirea unor planuri de acțiune cu măsuri de corecție a abaterilor realizat vs. previzionat; permite exercitarea unui control centralizat prin delegarea responsabilităților; contribuie la întărirea disciplinei economico-financiare a activităților entității economice;

↳ dezavantaje: implică angajarea de resurse umane și costuri suplimentare; activitatea de gestionare și control prin bugete este repetitivă și produce în timp o rutină în manifestarea salariaților ceea ce le diminuează atenția în derularea acestei activități; operativitatea redusă ca urmare a faptului că fluxurile informaționale sunt lungi.

Controlul prin sistemul de bugete, respectiv evaluarea / verificarea periodică previzionat vs. realizat facilitează procesul decizional pe principiul efectului de reacție susținând astfel controlul evolutiv al activităților unei entități economice, mecanismul utilizat fiind acela de corelare a gestiunii bugetare cu analiza abaterilor constatate.

📖 Ca urmare a contextului pandemic manifestat în ultima perioadă la nivel mondial, digitalizarea este privită ca o variantă posibilă și eficientă de salvare a entităților economice în sensul asigurării unei baze informaționale solide, transparente, practice și mai ales utile ameliorării deciziilor de afaceri și mai ales a celor de natură investițională. Digitalizarea ca pârghe de transparentizare a entității economice din perspectiva situațiilor financiare, respectiv a raportărilor intermediare și a celor anuale, obligă la creșterea gradului de disciplină economico-financiară și fiscală impunând totodată o acuratețe sporită fără a uita că acestea sunt supuse auditurilor. Astfel, în spiritul celor mai sus menționate, pentru atingerea obiectivelor digitalizării și performării entităților economice este absolut necesară manifestarea controlului în general și a controlului economico-financiar la nivelul respectivei entități.

📖 Performanța reprezintă un subiect de dezbateri deosebit și incitant și ridică la nivelul entității economice o serie de întrebări, controversate și totodată problematice privită atât ca și caracteristică a respectivei entități, dar și prin conexiune cu măsurarea, evaluarea și nu în ultimul rând gestionarea acesteia.

📖 Performanța entității economice este în conexiune directă, suficient de vizibilă, cu modul de gestionare / management al acesteia asigurând utilizarea resurselor disponibile de natură materială, financiară și umană cu maximă eficiență, eficacitate și economicitate prin ansamblul tehnicilor, procedurilor și nu în ultimul rând instrumentelor utilizate, în ultima categorie intrând controlul economico-financiar.

- 📖 Valorificarea rezultatelor controlului economico-financiar influențează activitatea entității economice în ansamblul său contribuind fără echivoc la creșterea disciplinei economico-financiare, potențarea performanțelor la nivelul fiecărui sector de activitate care prin consolidare determină performarea în ansamblul entității.
- 📖 Rezultatele controlului economico-financiar exercitat prin intermediul unor structuri specializate interne contribuie pe de-o parte la ameliorarea unor decizii calitative fundamentate pe informații și date validate din perspectiva regularității, realității și legalității, iar pe de altă parte crește disciplina economico-financiară determină o gestionare eficientă, eficace și economică a entității contribuind fără dubii la creșterea performanței entității economice.
- 📖 Controlul economico-financiar încheie ciclul procesului de management, iar prin rezultatele acestuia indiferent de forma de manifestare, respectiv A.P.I., C.F.G, C.I.M., C.F.P., entitatea economică beneficiază de o sporire a eficienței activităților confirmându-se astfel principiile funcționării și justificării controlului în sensul organizării și conducerii activităților respectivei entități în condiții de profitabilitate.
- 📖 Controlul economico-financiar indiferent de forma acestuia de manifestare, tehnici, metode și metodologii în sensul creșterii disciplinei economico-financiare, utilizarea eficientă a resurselor, atingerea obiectivelor entității economice și îndeplinirii misiunii acesteia, stimulează nemijlocit performanța sub toate aspectele exprimată prin indicatori de măsurare ai acesteia. Astfel, eficiența controlului este într-o relație de interdependență cu performanța entității economice.
- 📖 Analiza relației dintre controlul economico-financiar, strategiile manageriale, financiar și contabilitate are ca rezultat demonstrarea faptului că baza științifică a controlului financiar contabil, controlului financiar preventiv, controlului intern managerial și nu în ultimul rând auditul intern derivă din management, iar latura financiar-contabilă se referă la faptul că cea mai mare parte a informației utilizată de manageri este furnizată de cea din urmă.
- 📖 Toate elementele cuprinse în conținutul situațiilor financiare anuale în scopul prezentării poziției financiare, performanței financiare și fluxurilor de trezorerie pe de-o parte, iar pe de altă parte pentru reflectarea rezultatelor gestiunii resurselor ca responsabilitate majoră a managementului entității economice sunt supuse diferitelor forme de control economico-financiar exercitat prin structuri proprii în interiorul unui exercițiu financiar, așa cum se observă din conținutul prezentului demers științific în sensul conexiunii directe a acestora cu obiectivele respectivelor controale.

- 📖 Performanța entității economice prin prisma eficienței, eficacității și economicității este pretabilă în situația în care entitatea economică are o strategie pe termen lung, recurgând totodată la acțiuni de dezvoltare, consolidare și inovare, astfel încât performanța ca și caracteristică a entității economice să fie relevantă și cu impact.
- 📖 Din perspectiva analizei rentabilității în demersul performării entității economice prin perfecționarea controlului economico-financiar exercitat prin structuri proprii ale entității economice cele mai relevante rate le considerăm a fi rata rentabilității economice (exploatare) și rata rentabilității financiare. Astfel, se observă relația de interdependență care se creează între performanță, calitatea deciziilor manageriale, informații financiar-contabile utile din punct de vedere calitativ și cantitativ. Totodată, se conturează ecuația în acord cu subiectul cercetării științifice potrivit căreia controlul economico-financiar crește calitatea informațiilor economico-financiare pe baza cărora se ameliorează decizii manageriale cu impact asupra rentabilității, context favorabil creșterii performanței și atingerea obiectivelor entității economice, în acțiunii manageriale după cum urmează:
- maximizarea rezultatului exercițiului prin creșterea volumului activității entității economice concomitent cu ameliorarea marjelor prin optimizarea activităților prin acțiuni precum reorganizarea și restructurarea respectivei entități și implicit a sistemelor informaționale, gestionarea eficientă a stocurilor, creșterea calității bunurilor și serviciilor, gestiune de natură comercială în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate;
  - creșterea randamentului capitalurilor investite printr-o valorificare eficientă și eficace a imobilizărilor corporale, diminuarea stocurilor și a pierderilor și nu în ultimul rând reducerea necesarului de fond de rulment;
  - eficientizarea utilizării capitalurilor angajate într-un volum dat de capitaluri destinate investiții.

## **10. Contribuții ale autorului cercetării științifice**

- 📖 Cercetarea aplicată prezentată pe parcursul tezei de doctorat degajă ideea clară că există o legătură directă între toate formele de control de natură economico-financiară, respectiv control financiar preventiv, control financiar de gestiune, audit public intern, control intern managerial, control prin sistemul de bugete și controlul ierarhic, acesta din urmă îmbrăcând multiple forme de manifestare, și performanța entității economice așa cum s-a relevat în subcapitolele II.7.2. denumit *Exemplu aplicativ de*

*complementaritate între controlul bugetar și controlul financiar de gestiune, IV.2. denumit Controlul financiar de gestiune (C.F.G.), instrument managerial de informare și raportare asupra activității economico-financiare a entității economice. Particularități aplicative, IV.3.1. denumit Reprezentarea aplicativă a funcționării sistemului de control intern managerial (S.C.I.M.) la nivelul entității economice, IV.4. denumit Auditul public intern (A.P.I.) - studiu aplicativ, IV.5.2.2.6. denumit Integritatea și etica – valori de promovare și consolidare a unui control economico-financiar sănătos. Aplicație practică.*

Pentru punerea în evidență a obiectivului cercetării științifice în *capitolul III* denumit *Complementaritatea rezultatelor controlului economico-financiar exercitat la nivelul entității economice cu performanța acesteia*, s-a studiat influența controlului economico-financiar asupra performanței așa cum și cadrul legislativ se focusează asupra disciplinei economico-financiare, gestiune economică, eficace, eficientă, într-un cuvânt performantă. Totodată, demersul științific pune în evidență legăturile de complementaritate și interdependență dintre eficiența diverselor formelor de control, ca organizare și exercitare, și performanța entității economice. Cu cât formele de control economico-financiar sunt mai bine organizate și exercitate, cu atât se dovedește un bun management al riscului cu influențe directe asupra indicatorilor de performanță ai respectivei entități.

Un alt aspect interesant și important în susținerea eficientizării formelor de control economico-financiar se demonstrează aplicativ din perspectiva promovării eticii, integrității, obiectivității și imparțialității, așa cum se observă din conținutul subcapitolului *IV.5.2.2. denumit Caz practic în sfera influenței aplicării Strategiei Naționale Anticorupție asupra controlului economico-financiar exercitat la nivelul entității economice* și subcapitolului *IV.5.2.2.6. denumit Integritatea și etica – valori de promovare și consolidare a unui control economico-financiar sănătos. Aplicație practică.*

 Dinamica greu de anticipat și de controlat a mediului economic și implicit a entităților economice impune o reconfigurare a rolului controlului economico-financiar, extinderea ariei sale de acțiune, creșterea dimensiunii acestuia și chiar întărirea structurilor de control organizate la nivelul respectivelor entități. Mai mult decât atât, controlul economico-financiar are nevoia acută a diversificării formelor de manifestare, dar și a instrumentelor, tehnicilor, metodelor de exercitare.

 Conducătorul structurii de control economico-financiar indiferent de tipul acestuia, în



acțiunile de control de amploare, precum controalele de fond care vizează întreaga activitate economică, financiară, realizare a veniturilor, efectuarea cheltuielilor, execuția bugetară etc., trebuie să-și creeze propriile chei de control astfel încât să asigure legalitatea, eficiența, corectitudinea, etica, integritatea și nu numai, enunțând în acest sens câteva posibilități de perfecționare a căror aplicabilitate determină fără dubii perfecționarea activității entității economice și orientarea acesteia către performanță.

-  Controlul economico-financiar în accepțiunea de consolidare a acțiunilor controlului financiar de gestiune, a controlului financiar preventiv și auditului public intern, reprezintă esența funcționării și gestionării oricărei entități economice al cărui angrenaj este pus în mișcare și supravegheat din sfera formală de către controlul intern managerial. Astfel, este de luat în considerare faptul că, formele de control economico-financiar se manifestă într-o relație de intercondiționalitate care acționează convergent, creând astfel un sistem de control integrat cu caracter unitar care se manifestă în toate domeniile de activitate, stimulând entitatea economică în obținerea unor rezultate superioare, motiv de implicare totală a managementului entității în potențarea controlului economico-financiar la nivelul entității economice.
-  Sistemul de control este guvernat de principiul permanenței care susține continuu prin delimitare, atât identificarea perturbărilor apărute în funcționarea și exercitarea controlului la nivelul entității economice cât și situații de nerespectare a procedurilor, reglementărilor și dispozițiilor specifice controlului în general și ale controlului economico-financiar în special. Astfel, întocmirea și aplicarea permanentă de către toți angajații entității economice a unui set complet de proceduri dedicate gestionării activelor și pasivelor deținute subliniază atribute ale controlului economico-financiar integrate în ansamblul specific al sistemului de control.
-  Calitatea informațiilor integrate de sistemul de control în sistemul informațional general și de controlul economico-financiar în subsistemul informațional economico-financiar este dezbătută permanent urmărindu-se verificabilitatea și utilitatea acestora. Decizia managerială se fundamentează pe baza informațiilor furnizate de sistemul informațional managerial, economico-financiar, al resurselor umane, al costurilor etc., ceea ce obligă la conservarea informației economico-financiare în conformitate cu prevederile din nomenclatoarele și procedurile specifice. Nu trebuie neglijat că, nivelul calității informațiilor generale și al celor de natură economico-financiară depinde și de redundanța acesteia, dar și avantajele generate de aceasta în raport cu

costul obținerii. Astfel, informarea, se concentrează în primul rând pe informațiile economico-financiare așa cum se cunoaște și din importanța situațiilor financiare anuale, însă și pe informații care vizează partea de exploatare, respectiv a celei conexe la obiectul de activitate al entității, ocazie cu care susținem activitatea de control economico-financiar este parte integrantă a sistemului de control de la nivelul entității economice.

📖 Relațiile create între bugete – controlul prin sistemul de bugete – inspecția economico-financiară – controlul financiar de gestiune, rezidă din următoarele:

- inspecția economico-financiară reprezintă activitatea legiferată de Guvern pentru a asigura întărirea disciplinei economico-financiare la nivelul entităților economice;
- controlul financiar de gestiune reprezintă emanația inspecției economico-financiare iar prin intermediul acestuia fiecare entitate economică își asigură / controlează / verifică prin structuri și angajați proprii integritatea patrimoniului, eficientizarea utilizării resurselor alocate și legalitatea desfășurării activității economico-financiare;
- Controlul financiar de gestiune supune verificării bugetele din perspectiva fundamentării și întocmirii acestora, însă evaluează și modul în care controlul prin sistemul de bugete este exercitat concentrându-se pe compararea previzionat vs. realizat. În acest context apreciem că activitatea de control financiar de gestiune se exercită atât individual cât și concomitent asupra bugetelor și controlului prin sistemul de bugete, iar interacțiunea controlului financiar de gestiune cu elementele în discuție este unidirecțională;
- controlul prin sistemul de bugete acționează unidirecțional asupra bugetului general / bugetelor pe sectoare fiind o formă de control cu o responsabilizare sporită a întregii echipe manageriale.

📖 Controlul financiar de gestiune ca formă de control de natură economico-financiară exercitat prin structurile proprii ale entității economice, deși reprezintă una dintre cele mai complexe manifestări ale controlului, totuși nu beneficiază de un sprijin real de natură legislativă și de reglementările așa cum se poate observa în normalizarea și reglementarea Controlului financiar preventiv, Controlului intern managerial și nu în ultimul rând a Auditului public intern. Prin urmare în cele ce urmează propunem o serie de posibilități de perfecționare a acestei categorii de control, respectiv a Controlului financiar de gestiune, însă acestea se pot realiza numai printr-un efort comun atât al organelor de control cu atribuții în domeniu, a conducătorilor

structurilor de profil, dar mai ales a managementului executiv și neexecutiv, după cum urmează:

- procedurarea cât mai detaliată și particularizată în sensul realizării unei planificări cât coerente și eficiente, bazată pe criterii științifice, adecvată domeniului activității entității economice precum și dimensiunii acesteia.

În contextul dimensiunii entității economice trebuie avută în vedere organizarea și întinderea activității acesteia, construind astfel o strategie de control consolidată în care să fie cuprinse atât Controalele financiare de gestiune exercitate la nivelul central al respectivei entități, cât și la nivel teritorial al acesteia.

Mai mult decât atât, este importantă și planificarea acțiunilor de evaluare a structurilor de Control financiar de gestiune teritoriale asigurând un control funcțional unitar. În aceeași planificare este necesară cuprinderea acțiunilor de verificare a gradului și modului de implementare / remediere / recuperare a măsurilor formulate prin rapoartele de control.

Nu trebuie uitat faptul că la nivelul entității economice trebuie ca formele de control economico-financiar să fie planificate în așa fel încât să fie evitată perturbarea activității entității economice, fiind necesară conlucrarea coordonatorilor structurilor de control în sensul armonizării planificărilor / strategiilor.

- la întocmirea rapoartelor de Control financiar de gestiune, de utilitate ar fi ca la sfârșitul raportului să fie prezentată o evoluție a valorii abaterilor de natură economico-financiară, dar și a măsurilor de remediere, astfel încât managementul entității economice să se informeze cu ușurință atât asupra eficienței activității economico-financiare, cât și asupra disciplinei economico-financiare existente la nivelul entității economice. Astfel, în situația în care în timp trendul valorii abaterilor și a numărului deficiențelor este descrescător, indică manifestarea eficientă a Controlului financiar de gestiune și o creștere a disciplinei economico-financiare;
- raportarea activității de Control financiar de gestiune reprezintă o cheie de control a managementului executiv și neexecutiv al entității economice, instrumentată de conducătorul structurii, context în care apreciem de o utilitate sporită construirea unei aplicații care poate genera în orice moment informații de interes, așa cum am prezentat în conținutul subcapitolului IV.2.3. denumit *Raportarea activității de Control financiar de gestiune (C.F.G.). Aplicație practică*. Avantajele utilizării

unei astfel de aplicații rezidă din următoarele:

- generează în timp util și oportun rapoarte de interes pentru managementul general privitoare la amploarea nivelului deficiențelor și abaterilor economico-financiare la nivelul entității economice;
  - prezintă consolidat și individualizat rapoarte tabelare și grafice facile în interpretare;
  - prezintă individualizat și consolidat abateri de la disciplina în muncă în sectorul economico-financiar prin numărul cercetărilor disciplinare și a sancțiunilor dispuse de conducătorul entității economice;
  - permite raportarea lunară / trimestrială / anuală, consolidată ori individualizată;
  - reduce prezentarea unor date și informații inutile și redundante;
  - nu implică antrenarea de resurse financiare.
- procedurarea exercitării activității de Control financiar de gestiune astfel încât să fie create chei de control pentru exercitarea controlului ierarhic și totodată să fie asigurată independența organelor care desfășoară această activitate, respectiv:
    - întocmirea procesului verbal de Control financiar de gestiune și semnarea acestuia independent de conducătorul structurii, inclusiv prin luarea la cunoștință de unitatea verificată;
    - întocmirea Raportului de Control financiar de gestiune pe baza procesului verbal, ca parte integrantă din respectivul raport însă cu exercitarea controlului ierarhic / supervizării inclusiv prin verificarea integrală a obiectivelor controlului și a eșantionului selectat pentru verificare a controlului prin introducerea unui formular denumit *notă de expunere a concluziilor verificării în cadrul căreia nu s-au constatat deficiențe întocmită pentru acele activități, operațiuni, documente selectate pentru control și care nu au prezentat deficiențe*;
  - elaborarea unui cod de conduită etică dedicat organelor de control care să aibă în vedere inclusiv riscurile de corupție.

📖 Experiența profesională de care dispun și realitatea într-o entitate economică a demonstrat adesea că Sistemul de control intern managerial nu este pe deplin înțeles și acceptat de către managementul entității economice, acesta tratându-l din perspectiva obligativității legislative, dându-i un aspect formal. Există situații când aceasta activitate este încredințată unor firme de profil ca prestare de serviciu, însă pe lângă aspectul formalizat și procedural care este adesea realizat, totuși aspectele specifice, de

profunzime nu sunt identificate și rămân netratate.

📖 Auditul public intern funcționează complementar cu Controlul financiar de gestiune așa cum este prezentat în subcapitolul *IV.4.* denumit *Auditul public intern (A.P.I.) - studiu aplicativ*, relevat prin faptul că, auditorii interni au detectat indicii de fraudă, obiectivul fiind suspendat și întocmindu-se Formularul de Constatare și Raportare a Iregularităților prin care managementul de vârf a încredințat structurii de Control financiar de gestiune verificarea aspectelor sesizate. Una dintre cauzele generatoare a acestei deficiențe grave cu impact major asupra resurselor de natură financiară ale entității economice este lipsa unor proceduri de exercitare a Controlului financiar preventiv și nerespectarea prevederilor legale de angajare, ordonanțare la plată guvernată de asemenea, în principal de Controlul financiar preventiv. În acest context, Auditul public intern nu a funcționat, neidentificând cu ocazia evaluărilor deficiențe în exercitarea Controlului financiar preventiv și Controlul financiar preventiv propriu, deși acestea s-au perpetuat de la un an la altul. Mai mult decât atât, structura de Control financiar preventiv a fost mult subdimensionată, aceasta neputând acoperi cu resursa umană existentă toată activitatea. În aceste circumstanțe, am putea aprecia că managementul de vârf fie nu a înțeles rolul controlului economico-financiar exercitat prin structuri interne, fie a întreținut structurile de control economico-financiar într-un anonim în mod intenționat fragilizând controlul asupra resurselor entității economice.

📖 Auditul public intern are competență asupra evaluării atât a performanței entității economice, cât și a performanțelor managementului care gestionează entitatea economică pe bază de mandat. În subcapitolul *IV.4.* denumit *Auditul public intern (A.P.I.) - studiu aplicativ* este tratată această dimensiune a Auditului public intern și putem afirma că, performanța entității economice este într-o relație de intercondiționalitate cu performanța acestei structuri. Mai mult decât atât, din aplicația practică rezultă fără echivoc faptul că, Sistemul de control intern managerial a funcționat numai din perspectiva formală, astfel că, din sintetizarea celor de mai sus considerăm că, structurile de control economico-financiar și controlul ierarhic sunt complementare.

📖 Considerăm de asemenea, necesitatea implicării autorităților statului în: conștientizarea managementului entităților economice asupra importanței exercitării Controlului financiar de gestiune în sensul beneficiilor în performarea activității, dar și a creșterii disciplinei economico-financiare; înțelegerea interesului entității economice

de către management și angajați a beneficiilor funcționării unui Control intern managerial eficient și totodată conștientizarea asupra acestor aspecte a managementului respectivei entități. Acțiunea comună management – autorități ale statului în sensul stimulării funcționării Sistemului de control intern managerial pentru o stimulare și consolidare a deciziilor, responsabilizare reală și concretă, raționalizarea resurselor utilizate indiferent de natura acestora, gestionarea eficientă a riscurilor, creșterea disciplinei economico-financiare, performarea activităților entității economice etc..

📖 Deși Auditul public intern la nivelul entității economice ar putea constitui piatra de temelie a unui management performant printr-o perfecționare continuă și monitorizare a mediului de control intern, raportări independente și obiective, soluții în tratarea riscurilor majore (financiare, operaționale, tehnologice, strategice, de fraudă, de conformitate etc.) prin acțiuni de consiliere, perfecționarea altor categorii de control manifestate la nivelul entității economice exercitate prin structuri interne inclusiv a Controlului financiar de gestiune, creșterea eficienței și eficacității procedurilor operaționale, observăm că, Auditul public intern nu se manifestă așa cum prevede legislația specifică în vigoare și nici nu are contribuții semnificative la nivelul entității economice studiate, deși acest lucru ar fi realizabil, așa cum se observă și în abordările din subcapitolele *II.5.1. denumit Discurs informațional asupra Auditului public intern (A.P.I.)* și *IV.4. denumit Auditul public intern (A.P.I.) - studiu aplicativ*. Astfel, este absolut necesară întărirea structurilor de Audit public intern prin recrutarea unui personal calitativ din perspectiva profesională dar și deontologică și implicarea activă a managementului executiv și neexecutiv în valorificarea potențialului activității în discuție.

📖 Este absolut necesară consolidarea formelor de control economico-financiar la nivelul entității economice astfel încât acestea să se afle într-o relație de complementaritate fără a crea perturbări la nivelul activității; armonizarea planificărilor acțiunilor de control economico-financiar în așa fel încât valorificarea rezultatelor acestora să orienteze entitatea către performanță.

📖 În etapa evaluării riscurilor de corupție asociate activității de control economico-financiar exercitat la nivelul oricărei entități economice se procedează la aprecierea nivelului de probabilitate a materializării respectivelor riscuri și a impactului care s-ar putea înregistra atât asupra activității economice a entității cât și asupra activității de control așa cum se poate observa în subcapitolul *IV.5.2.2.5. denumit Monitorizarea și*

revizuirea riscurilor de corupție asociate activității de control de natură economico-financiară. Astfel, evidențierea importanței eticii și integrității în dezvoltarea și consolidarea unui control economico-financiar sănătos la nivelul unei entități economice sunt relevate în conținutul subcapitolului IV.5.2.2.6. denumit *Integritatea și etica – valori de promovare și consolidare a unui control economico-financiar sănătos* prin exercitarea controlului ierarhic în cadrul activității de supervizare a unei acțiuni de Control financiar de gestiune în contextul confruntării conținutului Procesul Verbal (PV) de control – draft vs. Procesul Verbal de control – final din a căror comparație rezultă o serie de diferențe și puncte nevralgice în activitatea de control financiar, respectiv: divergențe între acestea mai cu seamă asupra conținutului măsurilor formulate în PV-ul final, astfel că, în măsuri sunt eliminate fără o argumentare; organul de control creează ambiguități asupra sumelor stabilite a fi recuperate și care reprezintă pagube pentru entitatea economică, calculându-le inconsecvent, fie cu TVA inclus, fie fără TVA, ori defalcate, ceea ce poate determina favorizarea salariaților responsabili, însă îngreunează activitatea de supervizare; aparent se observă că organul de control fie a manifestat superficialitate în desfășurarea actului de control fie are interese personale pe care dorește să le satisfacă prin exercitarea de presiuni asupra angajaților entității economice verificate; organul de control a consemnat în PV draft anumite constatări asupra unor contracte, iar în PV-ul final constatările de la același paragraf aveau consemnate alte operațiuni supuse verificării față de cele din PV-ul draft fără o explicație oferită fie de organul de control, fie de structura verificată; în PV-ul draft a fost consemnată o sumă de recuperat ca fiind pagubă pentru entitatea economică, iar în PV-ul final această măsură de recuperare a fost eliminată fără justificare; constatările suplimentare consemnate în PV-ul final se referă la plata unor servicii fără viză de legalitate, oportunitate și realitate, iar măsura formulată de organul de control este doar de analiza situațiilor și instruire a personalului, observând inconsecvența organului de control în modalitatea de tratare a deficiențelor în PV-ul draft și PV-ul final; din conținutul PV-ului final organul de control a eliminat deficiențe care trebuiau remediate și recuperate sume considerate a fi pagube pentru entitatea studiată și au fost introduse alte deficiențe a căror remediere nu a fost și în sensul recuperării anumitor sume, ci doar de remediere a activității și evitarea unor situații similare în viitor; se poate observa că, deși nu există o observație a unității consemnată în PV-ul final cu privire la conținutul PV-ului draft, totuși măsura de remediere a deficiențelor este modificată semnificativ în PV-ul



final față de măsura consemnată în PV-ul draft; în PV-ul draft a fost calculată o sumă de recuperat, în măsura din PV-ul final se modifică măsura de remediere în sensul *stornării facturii și recuperării diferenței de valoare*, lăsând aceasta în sarcina unității verificate. Organul de control are obligația calculării certe a sumelor de recuperat considerată a fi pagubă pentru entitatea economică și reformularea măsurilor este încurajată astfel încât acestea să constituie sprijin în interesul entității economice și a angajaților acesteia însă numai pe baza unor observații / opinii / puncte de vedere pertinente, ceea ce nu s-a observat prin exercitarea controlului ierarhic în comportamentul organului de control.

📖 În verificarea / supervizarea activității de control economico-financiar este obligatoriu ca supervisorul care adesea se identifică în conducătorul structurii de control să aibă în vedere toate circumstanțele și perspectivele posibile în care organul de control a exercitat activitatea de control, iar după formularea propriilor concluzii în cazul în care a constatat abateri de la procedurile de exercitare a activității de control economico-financiar fie este sancționat cu avertisment conform prevederilor *Legii 53 din 24 ianuarie 2003*<sup>27</sup> ori propune cercetarea disciplinară a acestuia.

📖 În situația în care conducătorul structurii de control constată că, organul de control are abateri comportamentale de la principiile fundamentale, respectiv integritate, obiectivitate, competență profesională, confidențialitate, conduită profesională, respect față de normele, reglementările de natură tehnică și profesională, are obligația de a informa managementul de vârf cu privire la aceasta pentru a soluționa cu operativitate aceste aspecte care produc consecințe grave asupra calității activității de control economico-financiar și implicit a rezultatelor controlului și valorificării superioare a acestora de către entitatea economică, aducând totodată atingere atât imaginii entității economice cât și structurii de control în ansamblul său. Totodată, conducătorul structurii de control economico-financiar întotdeauna trebuie să pună accent pe integritatea, etica și obiectivitatea organelor de control urmărind continuu identificarea acestor disfuncționalități și întocmirea unor planuri de acțiune, dar și chei de control care elimină posibilitățile care compromit respectarea principiilor fundamentale.

📖 Din studiul legislației, normelor și studiului aplicativ am constatat faptul că, pentru activitatea de Control financiar de gestiune nu există un cod de conduită adresat angajaților entității economice cu atribuții de exercitare a acestei activități, motiv

<sup>27</sup> Legea 53 din 24 ianuarie 2003 Codul Muncii (republicat), emitent Parlamentul, publicat în MO nr. 72 din 5 februarie 2003;

pentru care ne-am propus să identificăm aspecte care ar avea ca și cauză lipsa acestei reglementări dedicate eticii, integrității, moralității. Prin urmare, este necesar ca pentru ca activitatea de C.F.G. să fie exercitată de către angajații implicați, cu profesionalism, loialitate, corectitudine abținându-se de la orice acțiune și faptă care ar putea aduce entității economice atât prejudicii de imagine cât și financiare, și mai mult decât atât pot afecta angajații structurilor controlate prin hărțuire, presiune etc.. Codul de etică și integritate trebuie adus la cunoștința tuturor angajaților care exercită activitate de control economico-financiar, respectiv de control financiar de gestiune, aceștia formalizând acest fapt prin semnarea unui angajament de integritate și confidențialitate.

 Creativitatea în controlul economico-financiar nu cunoaște limite în ceea ce privește dezvoltarea și consolidarea controlului economico-financiar în scopul performării entității economice, fapt relevat și de valorificarea valențelor prevederilor legale, dar și exploatarea competențelor, abilităților și experiența profesională a angajaților entității economice, a angrenării și mobilizării acestora în acțiuni de amploare de punere în valoare a inventivității acestora.

## 11. Cuprinsul tezei de doctorat

|                                                                                                                            | Pag. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Prolog .....                                                                                                               | 2    |
| Cuprins .....                                                                                                              | 3    |
| Introducere .....                                                                                                          | 11   |
| I.1. Prezentarea sintetică a domeniului supus cercetării științifice .....                                                 | 11   |
| I.2. Demersul metodologic al cercetării științifice .....                                                                  | 12   |
| I.2.1. Introducere în metodologia cercetării științifice .....                                                             | 12   |
| I.2.2. Problematika, interesul și actualitatea cercetării științifice .....                                                | 14   |
| I.2.3. Metodologii de cercetare și investigare abordate<br>pe parcursul demersului științific .....                        | 18   |
| I.3. Scop, obiectivele și ipoteze ale cercetării științifice .....                                                         | 20   |
| I.4. Prezentarea compozițională a tezei de doctorat .....                                                                  | 22   |
| I.4.1. Cuvinte cheie .....                                                                                                 | 22   |
| I.4.2. Structura tezei de doctorat .....                                                                                   | 23   |
| I.4.3. Conținutul în sinteză al tezei de doctorat .....                                                                    | 24   |
| <b>Capitolul I</b>                                                                                                         |      |
| Controlul economico-financiar. Abordări conceptuale și evolutive de manifestare și impact asupra entității economice ..... | 37   |
| I.1. Controlul, deziderat în guvernarea și performarea entității economice .....                                           | 37   |
| I.1.1. Aspecte introductive asupra conceptului de control .....                                                            | 37   |
| I.1.2. Importanța controlului în epoca modernă .....                                                                       | 40   |
| I.1.3. Rolul controlului în cunoașterea și funcționarea entității economice .....                                          | 41   |
| I.2. Controlul economico-financiar, parte integrantă a sistemului de control .....                                         |      |

|                                                                                                                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| instituit la nivelul entității economice .....                                                                                                                                                                    | 44 |
| I.2.1. Sistemul de control al entității economice și etapele desfășurării acestuia .....                                                                                                                          | 44 |
| I.2.2. Relevarea controlului economico-financiar în sistemul de control al entității economice .....                                                                                                              | 45 |
| I.2.3. Principiile generale ale funcționării sistemului de control organizat și exercitat la nivelul entității economice .....                                                                                    | 47 |
| I.3. Dimensiunea conceptuală a controlului economico-financiar. Condiții, rol, funcții, forme de manifestare ale controlului economico-financiar.....                                                             | 48 |
| I.3.1. Aspecte generale asupra conceptului de control economico-financiar .....                                                                                                                                   | 48 |
| I.3.2. Condițiile funcționării unui control economico-financiar util .....                                                                                                                                        | 50 |
| I.3.3. Funcțiile controlului economico-financiar și clasificarea acestuia ..                                                                                                                                      | 52 |
| I.3.3.1. Funcțiile controlului economico-financiar .....                                                                                                                                                          | 52 |
| I.3.3.2. Clasificarea formelor de manifestare a controlului economico-financiar .....                                                                                                                             | 54 |
| I.3.3.3. Interacțiunea categoriilor de control intern cu ansamblul activităților entității economice și locul controlului economico-financiar în sistemul creat .....                                             | 60 |
| I.4. Concluzii preliminare .....                                                                                                                                                                                  | 62 |
| <b>Capitolul II</b>                                                                                                                                                                                               |    |
| Expunere de idei în organizarea și exercitarea controlului economico-financiar la nivelul entității economice. Cadrul legal și metodologii de funcționare. ....                                                   | 66 |
| II.1. Dimensiunea organizării și exercitării controlului economico-financiar la nivelul entității economice în contextul orientării către performanță a acesteia                                                  | 66 |
| II.1.1. Aspecte generale asupra organizării controlului economico-financiar. Condiții de organizare a controlului economico-financiar                                                                             | 66 |
| II.1.2. Importanța bazei juridice în organizarea controlului economico-financiar .....                                                                                                                            | 67 |
| II.1.3. Principiile organizării controlului economico-financiar .....                                                                                                                                             | 68 |
| II.1.4. Factori cheie ai funcționării controlului economico-financiar la nivelul entității economice .....                                                                                                        | 69 |
| II.1.5. Controlul economico-financiar exercitat prin structurile interne ale entității economice .....                                                                                                            | 70 |
| II.2. Controlul financiar preventiv (C.F.P.), instrument de asigurare a regularității, eficacității, economicității și nu în ultimul rând a eficienței utilizării resurselor la nivelul entității economice ..... | 71 |
| II.2.1. Definiții, scop și obiectul Controlului financiar preventiv (C.F.P.) ..                                                                                                                                   | 71 |
| II.2.2. Cadrul legal de exercitare și organizarea a Controlului financiar preventiv (C.F.P.) .....                                                                                                                | 72 |
| II.2.3. Conținutul Controlului financiar preventiv (C.F.P.) și forme de exercitare ale acestuia .....                                                                                                             | 74 |
| II.3. Controlul financiar de gestiune (C.F.G.) exercitat la nivelul entității economice, emanație a inspecției financiare .....                                                                                   | 78 |
| II.3.1. Discurs informațional introductiv asupra Controlului financiar de gestiune (C.F.G.) .....                                                                                                                 | 78 |
| II.3.1.1. Cadrul legislativ pylon al Controlului financiar de gestiune (C.F.G.) .....                                                                                                                             | 78 |
| II.3.1.2. Forme și metode de exercitare a inspecției economico-                                                                                                                                                   |    |

|                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                               |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|                                                                                                                                        | financiare .....                                                                                                                                                              | 79  |
| II.3.2.                                                                                                                                | Controlul financiar de gestiune (C.F.G.), emanație a inspecției economico-financiare .....                                                                                    | 79  |
| II.3.3.                                                                                                                                | Metodologia utilizată în activitatea de Control financiar de gestiune (C.F.G.) .....                                                                                          | 81  |
| II.3.3.1.                                                                                                                              | Proceduri de control aplicabile în exercitarea Controlului financiar de gestiune (C.F.G.) .....                                                                               | 81  |
| II.3.3.2.                                                                                                                              | Metodologii de control aplicabile în exercitarea Controlului financiar de gestiune (C.F.G.) .....                                                                             | 81  |
| II.4.                                                                                                                                  | Control intern managerial (C.I.M.) .....                                                                                                                                      | 83  |
| II.4.1.                                                                                                                                | Reflecții introductive de natură legislativă asupra Controlului intern managerial (C.I.M.) .....                                                                              | 83  |
| II.4.2.                                                                                                                                | Problematizări privind organizarea și metodologia de implementare și consolidare a Controlului intern managerial (C.I.M.) .....                                               | 84  |
| II.5.                                                                                                                                  | Auditul public intern (A.P.I.) .....                                                                                                                                          | 86  |
| II.5.1.                                                                                                                                | Discurs informațional asupra Auditului public intern (A.P.I.) .....                                                                                                           | 86  |
| II.5.2.                                                                                                                                | Auditul public intern (A.P.I.) în România .....                                                                                                                               | 88  |
| II.5.3.                                                                                                                                | Prezentarea succintă a organizării și exercitării Auditului public intern (A.P.I.) la nivelul entităților economice .....                                                     | 89  |
| II.6.                                                                                                                                  | Controlul ierarhic .....                                                                                                                                                      | 91  |
| II.7.                                                                                                                                  | Controlul prin bugete, instrument de management și performare a entității economice .....                                                                                     | 93  |
| II.7.1.                                                                                                                                | Dimensiuni teoretice asupra conceptului de control prin bugete .....                                                                                                          | 93  |
| II.7.2.                                                                                                                                | Studiu aplicativ de complementaritate între controlul bugetar și controlul financiar de gestiune .....                                                                        | 94  |
| II.7.3.                                                                                                                                | Interacțiunea dintre controlul bugetar și controlul economico-financiar exercitat în scopul întăririi disciplinei economico-financiare .....                                  | 103 |
| II.8.                                                                                                                                  | Concluzii și aprecieri de perspectivă .....                                                                                                                                   | 105 |
| <b>Capitolul III</b>                                                                                                                   |                                                                                                                                                                               |     |
| Complementaritatea rezultatelor controlului economico-financiar exercitat la nivelul entității economice cu performanța acesteia ..... |                                                                                                                                                                               | 110 |
| III.1.                                                                                                                                 | Aspecte introductive în abordarea performanței economice în circumstanțele create de exercitarea controlului economico-financiar și valorificarea rezultatelor acestuia ..... | 110 |
| III.1.1.                                                                                                                               | Provocări în sfera control economico-financiar vs. performanța entității economice .....                                                                                      | 110 |
| III.1.2.                                                                                                                               | Discurs introductiv asupra noțiunii de entitate economică, beneficiara finală a rezultatelor cercetării științifice .....                                                     | 111 |
| III.1.3.                                                                                                                               | Aspecte introductive asupra performanței entității economice în conexiune cu împrejurările create de rezultatele exercitării controlului economico-financiar .....            | 112 |
| III.2.                                                                                                                                 | Discurs informațional asupra performanței entității economice .....                                                                                                           | 114 |
| III.2.1.                                                                                                                               | Abordarea conceptuală și evolutivă a performanței entității economice .....                                                                                                   | 114 |
| III.2.2.                                                                                                                               | Periplu în jurul performanței din perspectiva asocierii criteriilor de apreciere a acesteia .....                                                                             | 115 |
| III.3.                                                                                                                                 | Aspecte de complementaritate ale controlului economico-financiar cu performanța entității economice .....                                                                     | 118 |

|                     |                                                                                                                                                                                                                                         |     |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| III.3.1.            | Complementaritatea controlului economico-financiar cu performanța entității economice în atingerea propriilor ținte .....                                                                                                               | 118 |
| III.3.2.            | Performanța entității economice prin prisma rentabilității .....                                                                                                                                                                        | 120 |
| III.3.3.            | Beneficiarii direcți și indirecti ai exercitării controlului economico-financiar la nivelul entității economice prin prisma situațiilor financiare anuale .....                                                                         | 124 |
| III.3.4.            | Controlul performanței curente prin principalii indicatori economico-financiar .....                                                                                                                                                    | 125 |
| III.4.              | Discurs informațional asupra performanței din perspectiva indicatorilor cheie de performanță vs. indicatori cheie de rezultat .....                                                                                                     | 128 |
| III.5.              | Concluzii și considerații personale .....                                                                                                                                                                                               | 130 |
| <b>Capitolul IV</b> |                                                                                                                                                                                                                                         |     |
|                     | Cercetare aplicativă asupra posibilităților de dezvoltare și consolidare a formelor de control economico-financiar exercitate la nivelul unei entități economice în scopul performării activității acesteia .....                       | 133 |
| IV.1.               | Discurs informațional de natură aplicativă asupra posibilităților de dezvoltare și consolidare a formelor de control economico-financiar exercitate la nivelul unei entități economice în scopul performării activității acesteia ..... | 133 |
| IV.2.               | Controlul financiar de gestiune (C.F.G.), instrument managerial de informare și raportare asupra activității economico-financiare a entității economice. Particularități aplicative .....                                               | 135 |
| IV.2.1.             | Planificarea Controlului financiar de gestiune (C.F.G) la nivelul entității economice. Aplicație practică .....                                                                                                                         | 135 |
| IV.2.2.             | Exercitarea Controlului financiar de gestiune (C.F.G.) în cadrul entității economice. Studiu aplicativ .....                                                                                                                            | 139 |
| IV.2.3.             | Raportarea activității de Control financiar de gestiune (C.F.G.). Aplicație practică .....                                                                                                                                              | 145 |
| IV.3.               | Sistemul de control intern managerial (S.C.I.M.) .....                                                                                                                                                                                  | 151 |
| IV.3.1.             | Reprezentarea aplicativă a funcționării sistemului de control intern managerial (S.C.I.M.) la nivelul entității economice .....                                                                                                         | 151 |
| IV.3.2.             | Avantaje și limite ale Sistemului de Control Intern Managerial (S.C.I.M.) .....                                                                                                                                                         | 157 |
| IV.4.               | Auditul public intern (A.P.I.) - studiu aplicativ .....                                                                                                                                                                                 | 158 |
| IV.5.               | Influența Strategiei Naționale Anticorupție asupra controlului economico-financiar exercitat la nivelul oricărei entități economice .....                                                                                               | 172 |
| IV.5.1.             | Discurs informațional asupra Strategiei Naționale Anticorupție .....                                                                                                                                                                    | 172 |
| IV.5.2.             | Aplicarea Strategiei Naționale Anticorupție la nivel de entitate economică și impactul rezultat asupra controlului financiar exercitat la nivelul acesteia .....                                                                        | 174 |
| IV.5.2.1.           | Documente de referință în aplicarea Strategiei Naționale Anticorupție la nivelul entității economice .....                                                                                                                              | 174 |
| IV.5.2.2.           | Caz practic în sfera influenței aplicării Strategiei Naționale Anticorupție asupra controlului economico-financiar exercitat la nivelul entității economice .....                                                                       | 176 |
| IV.5.2.2.1.         | Recunoașterea și descrierea riscurilor de corupție ale activității de control de natură economico-financiară .....                                                                                                                      | 176 |
| IV.5.2.2.2.         | Evaluarea riscurilor de corupție asociate activității de control economico-financiar .....                                                                                                                                              | 177 |

|                     |                                                                                                                                                                                                                                        |     |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| IV.5.2.2.3.         | Stabilirea măsurilor de control a riscurilor de corupție ale activității de control economico-financiar .....                                                                                                                          | 179 |
| IV.5.2.2.4.         | Monitorizarea și revizuirea riscurilor de corupție asociate activității de control de natură economico-financiară .....                                                                                                                | 180 |
| IV.5.2.2.5.         | Integritatea și etica – valori de promovare și consolidare a unui control economico-financiar sănătos. Aplicație practică. ....                                                                                                        | 182 |
| IV.5.2.2.6.         | Necesitatea promovării unui cod etic național dedicat organelor de control în general și organelor de control din zona economico-financiară în special .....                                                                           | 212 |
| IV.6.               | Aprecieri de perspectivă asupra controlului economico-financiar în contextul creat de o economie digitală .....                                                                                                                        | 214 |
| IV.7.               | Concluzii și considerații personale de dezvoltare și consolidare relevate de cercetarea aplicativă asupra controlului economico-financiar în condiții de performare a activității desfășurate la nivelul unei entități economice ..... | 217 |
| <b>Capitolul V</b>  |                                                                                                                                                                                                                                        |     |
|                     | Cercetarea pozitivă asupra performării entității economice prin valorificarea valențelor controlului economico-financiar în condițiile dezvoltării și consolidării acestuia. Discurs metodologic și expunere de idei .....             | 226 |
| V.1.                | Aspecte organizatorice în dezvoltarea metodologiilor utilizate pe parcursul derulării demersului științific în scopul îndeplinirii obiectivelor acestuia .....                                                                         | 226 |
| V.2.                | Metodologii utilizate în realizarea demersului științific .....                                                                                                                                                                        | 227 |
| V.3.                | Cercetarea pozitivă și calitativă asupra posibilităților de dezvoltare și consolidare a controlului economico-financiar pentru stimularea performanței entității economice .....                                                       | 228 |
| V.3.1.              | Discurs informațional privitor la cercetarea pozitivă .....                                                                                                                                                                            | 228 |
| V.3.2.              | Scop, obiective și ipoteze de lucru .....                                                                                                                                                                                              | 229 |
| V.3.2.1.            | Scopul cercetării științifice .....                                                                                                                                                                                                    | 229 |
| V.3.2.2.            | Obiectivele cercetării științifice .....                                                                                                                                                                                               | 230 |
| V.3.2.3.            | Ipoteze de lucru .....                                                                                                                                                                                                                 | 230 |
| V.3.3.              | Analiza calitativă asupra demersului științific .....                                                                                                                                                                                  | 232 |
| V.3.3.1.            | Instrumente și tehnici utilizate .....                                                                                                                                                                                                 | 232 |
| V.3.3.2.            | Colectarea și prezentarea informațiilor pe bază de interviuri și chestionare .....                                                                                                                                                     | 233 |
| V.3.3.3.            | Confirmarea / infirmarea ipotezelor cercetării științifice în aria de investigare .....                                                                                                                                                | 238 |
| V.4.                | Aspecte limitative legate de rezultatele cercetării științifice și posibile direcții de cercetare .....                                                                                                                                | 249 |
| V.4.1.              | Limitări ale demersului științific .....                                                                                                                                                                                               | 249 |
| V.4.2.              | Posibile direcții de cercetare .....                                                                                                                                                                                                   | 250 |
| <b>Capitolul VI</b> |                                                                                                                                                                                                                                        |     |
|                     | Concluzii finale, contribuții și considerații personale asupra posibilităților de dezvoltare și consolidare a controlului economico-financiar în scopul performării entității economice .....                                          | 251 |



|                                                                                                                                                                                                                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| VI.1. Concluzii și considerații personale asupra controlului economico-financiar în perspectiva dezvoltării și consolidării acestuia pentru a orienta entitatea economică spre performanță .....                                                                    | 251 |
| VI.2. Contribuții ale autorului cercetării științifice privitoare la creșterea dimensiunii controlului economico-financiar cu impact asupra entității economice în sensul creșterii disciplinei economico-financiare și orientarea acesteia către performanță ..... | 259 |
| VI.3. Diseminarea rezultatelor cercetării științifice .....                                                                                                                                                                                                         | 268 |
| Bibliografie .....                                                                                                                                                                                                                                                  | 272 |
| Listă tabele, figuri, scheme .....                                                                                                                                                                                                                                  | 283 |
| Anexe .....                                                                                                                                                                                                                                                         | 286 |

## **12. Diseminarea rezultatelor cercetării științifice**

Creativitatea în activitatea de control economico-financiar reprezintă cheia dezvoltării și consolidării acestuia, participând activ la performarea entității economice. Școala doctorală a sistematizat și amplificat cunoștințele mele în domenii precum: economic, financiar, fiscal, contabilitate, control economico-financiar, management și nu numai, astfel încât în calitatea mea de doctorand am realizat un număr semnificativ de lucrări științifice în domeniu care se disting prin teoriile și studiile aplicative utile în inspirarea atât a celor interesați doar de direcția teoretică, însă și de aplicațiile practice piate pe realitatea economică existentă în entități economice de interes public.

Concluziile finale, propunerile de dezvoltare și consolidare a controlului economico-financiar în condiții de performare a entităților economice reliefează cu succes importanța controlului economico-financiar la nivelul entității economice din perspective precum: reglementare, organizare, exercitare, resursă umană de calitate profesională și morală.

În același timp cercetarea științifică răspunde cerințelor de performare a entităților economice prin valorificarea superioară a rezultatelor controlului economico-financiar sub toate aspectele, formele și dimensiunile pe care acesta le îmbracă.

Obiectivele prezentei lucrări de ordin științific a cărei temă este: *Posibilități de dezvoltare și consolidare a controlului economico-financiar în scopul performării activității entităților economice* au fost îndeplinite și scopul acesteia a fost realizat, iar la toate acestea pe lângă munca susținută în cadrul demersului științific, experiența profesională a contribuit semnificativ care se reflectă și în lucrările și cercetările mai jos enumerate:

### **Participări la conferințe**

- ✧ Cristian Florin Gheorghe *The personal financial Control-an option for Highlighting the relevance of financial –Accounting information in public Enterprises*, Conferința internațională „Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes”, editia a III-a, organizator Universitatea Valahia Târgoviște, 20-22 iunie 2019, Târgoviște, <https://ideas.repec.org/a/khe/scajes/v5y2019i3p44-50.html>;
- ✧ Cristian Florin Gheorghe, "Study on the Relationship between the Normalized Accounting Model and Financial Risk", Conferința internațională „Accounting and Finance the Global Languages in Business”, ediția a V-a, organizator Universitatea Constantin Brâncoveanu Pitești, 24 aprilie 2020, Pitești, [International Scientific Conference "Accounting and Finance – the global languages in business", 1st Edition \(univcb.ro\)](https://www.univcb.ro/);
- ✧ Cristian Florin Gheorghe, "Study on the Relationship between the Normalized Accounting Model and Financial Risk Conferința internațională „European Integration - realities and perspectives”, ediția a XV-a, organizator Universitatea



Danubius Galați, 15-16 mai 2020, Galați,

<http://proceedings.univ-danubius.ro/index.php/eirp/article/view/2038>;

- ⇒ Cristian Florin Gheorghe *The comprehensive income – a new dimension in measuring the financial results by applying IFRS* Conferința internațională „Accounting and Finance the Global languages in Business”, ediția 6, organizator Universitatea Constantin Brâncoveanu Pitești, 16 aprilie 2021,

[http://www.univcb.ro/java\\_script/uploaded/Brosura%20AFISC%20202%20SITE.pdf](http://www.univcb.ro/java_script/uploaded/Brosura%20AFISC%20202%20SITE.pdf);

**Cărți publicate:**

- ⇒ *Auditul financiar* (coautor) – autori: Victor Munteanu, Delia Ibănișteanu, Rodica Munteanu, Cristian Florin Gheorghe, Maria Stancu, Nicoleta Ardeleanu, Editura Universitară, București 2019, ISBN 978-606-28-0868-6, [https://www.editurauniversitara.ro/en/utility/file/download?file=download\\_files/5ea49e88f0ea1Auditul\\_financiar\\_2019\\_-\\_P.\\_1-30.pdf&hash=e00008e7deca8d9558d6721b0b4af5b2](https://www.editurauniversitara.ro/en/utility/file/download?file=download_files/5ea49e88f0ea1Auditul_financiar_2019_-_P._1-30.pdf&hash=e00008e7deca8d9558d6721b0b4af5b2);

- ⇒ *Controlul financiar la entitățile publice si economice* (coautor) – autori: Victor Munteanu, Florin Gheorghe, Răzvan Matei, Delia Ibănișteanu, Diana Baicu, Editura Universitară, București 2018, ISBN 978-606-28-0821, <https://www.emag.ro/controlul-financiar-la-entitatile-publice-si-economice-victor-munteanu-coordonator-florin-gheorghe-delia-ibanisteanu-razvan-matei-diana-baicu-9786062808211/pd/DM4NCMMBM/>;

- ⇒ *Bazele contabilității* (coautor) – autori: Victor Munteanu, Mirela Niculae, Delia Ibănișteanu, Cristian Florin Gheorghe, Editura Universitară, București 2020, ISBN 978-606-28-1044-3, <https://www.clb.ro/bazele-contabilitatii-0000199743--p353398.html>;

- ⇒ *Bazele contabilității - Lucrări practice* (coautor) – autori: Victor Munteanu, Mirela Niculae, Delia Ibănișteanu, Cristian Florin Gheorghe, Editura Universitară, București 2020, ISBN 978-606-28-1045-0, <https://www.editurauniversitara.ro/stiinte-economice-3/bazele-contabilitatii-lucrari-practice-exercitii-de-logica-contabila-si-lucrare-monografica-editia-a-vi-a-revazuta-si-adaugita.html>;

- ⇒ *Auditul financiar – contabil* (coautor) – autori: Victor Munteanu, Delia Mihaela Ibănișteanu (Ionasz), Maria Virginia Stancu, Cristian Florin Gheorghe, Nicoleta Ardeleanu (Tifu), Viorica Iuga (Dindăreanu), Editura Universitară, București 2020, ISBN 978-606-28-1075-7, <https://www.clb.ro/auditul-financiar-contabil-demers-metodologic-si-0000203838--p357118.html>;

- ⇒ *Controlul financiar* (coautor) – autori: Victor Munteanu, Gabriela Duta, Janina Soare, Mihaela Ibănișteanu, Cristian Florin Gheorghe, Editura Universitară, București 2020, ISBN 978-606-28-1170-9, [https://www.editurauniversitara.ro/en/utility/file/download?file=download\\_files/controlul-financiar-abordare-teoretica-si-practica-pag-1-201329.pdf&hash=59fc42e8c50a7f510599a53ed925ccbb](https://www.editurauniversitara.ro/en/utility/file/download?file=download_files/controlul-financiar-abordare-teoretica-si-practica-pag-1-201329.pdf&hash=59fc42e8c50a7f510599a53ed925ccbb);

- ⇒ *Contabilitatea financiară a întreprinderii – Abordare teoretică și practică*, Victor Munteanu – coordonator, Marilena Zuca, Gabriel Cucui, Florin Gheorghe (coautori), ediția a VI-a revăzută și adăugită, Editura Universitară, 2021;

**Articole științifice publicate:**

- ⇒ *The Influence of Corporative Governance upon the public Interest Entities in Romania*, autori Victor Munteanu, Delia Mihaela Ibănișteanu, Cristian Gheorghe Florin, Maria Virginia Stancu, publicat în Academic Journal of Economic studies, Vol.5, Martie 2019, pp. 80-89, ISSN 2393-4913, ISSN On-line 2457-5836, <https://ideas.repec.org/a/khe/scajes/v5y2019i1p80-89.html>;

- ⇒ *Accounting dimensions in Tourism and Public sector*, autori Alice Tînta, Delia-Mihaela Ibănișteanu, Cristian Florin Gheorghe, publicat în Journal of Information

- Systems&Operations Managment, vol.13 nr.1 2019,pp.136-152, ISSN 1843-4711, <https://www.proquest.com/docview/2237828134>;
- ⇒ *Own Financial Control-Advance Operation the Relevance of Financial- Accounting Information to Public Enterprises*, autor Cristian-Florin Gheorghe, publicat in Academic Journal of Economic studies;
- ⇒ *Financial reporting vs. Non-financial reporting: Differences and Recomandations*, autor Cristian-Florin Gheorghe, publicat in Acta Universitatis Danubius, Oeconomica, Vol.6, 2020,ISSN:2065-0175;
- ⇒ *The personal financial Control-an option for Highlighting the revelance of financial Accounting information in public Enterprises* publicat în Academic Journal of Economic studies ISSN:2457-5836, <https://www.zbw.eu/econis-archiv/bitstream/11159/3665/1/1680831070.pdf>;
- ⇒ *Study on the Relationship between the Normalized Accounting Model and Financial Risk* autor Cristian-Florin Gheorghe, publicat în EIRP Proceedings, Vol. 15 nr. 1, 2020, pp 429-440, ISSN 2067-9211, <http://www.proceedings.univ-danubius.ro/index.php/eirp/article/view/2037/2101>;
- ⇒ *The compresive income – A new Dimension in measuring the Financial results by applying IFRS*, autor Cristian-Florin Gheorghe (Articol în curs de publicare).

### 13. Curriculum Vitae

INFORMAȚII PERSONALE Cristian-Florin GHEORGHE



📍 Str. Ricinului nr.100, Sector 2, Cod poștal 023647, București (România)

☎ (+40)723690474

✉ florin.gheorghe@energie.gov.ro

Sexul Masculin | Data nașterii 03/08/1975 | Naționalitatea română

#### EXPERIENȚA PROFESIONALĂ

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2020-2021      | Director General<br>Departamentul pentru Energie<br>Ministerul Economiei, Energiei și Mediului de Afaceri                                                                                                                                                                                  |
| 18-2020        | Director General<br>Direcția Generală Țigărilor și Gaze Naturale<br>Ministerul Energiei                                                                                                                                                                                                    |
| 2017           | Consilier superior<br>Direcția Generală Politici Energetice<br>Ministerul Energiei<br>Splaiul Independenței 202E, Sector 6, Cod poștal 060021 București (România),<br>Consilierea Ministrului privind unele aspecte aferente ansamblului activităților referitoare la produsele energetice |
| 2018 – Prezent | Membru în Consiliul de Administrație al Societății Conpet SA Ploiești.                                                                                                                                                                                                                     |
| 2017 – Prezent | Președinte al Consiliului de Administrație                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 2018 – 2020    | Membru în Consiliul de Administrație al Societății OIL TERMINAL S.A.<br>Președinte al Consiliului de Administrație                                                                                                                                                                         |
|                | Membru în Consiliul de Administrație – ACROPO.                                                                                                                                                                                                                                             |

Autoritatea Competenta de Reglementare a Operațiunilor Petroliere Offshore la Marea Neagra.

- 2017 Consilier personal al Ministrului Energiei  
MINISTERUL ENERGIEI  
Splaiul Independenței 202E, Sector 6, Cod poștal 060021 București (România),  
  
Consilierea Ministrului privind unele aspecte aferente ansamblului activităților referitoare la produsele energetice
- 2015 – 2016 Membru în Consiliul de Administrație al Societății OIL TERMINAL S.A  
Președinte al Comitetului de Audit  
Societatea Oil Terminal  
Str. Caraiman nr. 2, Cod poștal 900117, Constanța (România), Constanța (România)  
[www.oil-terminal.com](http://www.oil-terminal.com)  
Coordonarea comitetului de audit  
Tipul sau sectorul de activitate Manipulări- efectuarea prestațiilor de servicii privind primirea, încărcarea, descărcarea țițeiului, produselor petroliere, petrochimice, chimice precum și alte produse finite sau materii prime lichide pentru import, export și tranzit.
- 2016-2017 Director General  
SC BENECAR AUTO SRL
- 2013–2016 Consilier parlamentar - Camera Deputaților - REMUS CERNEA  
Palatul Parlamentului, Str. Izvor nr.2-4, Sector 5, Cod poștal 050563, București (România)  
[www.cdep.ro](http://www.cdep.ro)  
Consilier parlamentar pe tematica de mediu.
- 2014–2016 Director General  
S.C. AS PETROL RECYCLE S.R.L.  
Str. Doamna Ghica 26, Sector 2, Cod poștal 022837 București (România),  
Conducerea activității executive a societății  
  
Tipul sau sectorul de activitate Tratarea si eliminarea deșeurilor periculoase
- 2008–2014 Director Marketing  
S.C. EURO METAL TRADING S.R.L.  
Strada Făgetului nr.39 Sediul social - Constanța, Punct de lucru - București (România),  
Conducerea si coordonarea activităților privind comerțul exterior cu deșeuri feroase  
Tipul sau sectorul de activitate Colectarea și valorificarea deșeurilor de tip DEEE și deșeuri electrice, deșeuri electronice, deșeuri electrocasnice, cabluri electrice, conductori și cablaje auto, aparatură electrică etc..
- 2006–2008 Director Marketing  
S.C. AS METAL COM S.R.L.  
Șoseaua Berceni, nr 104G Sector 4, Cod poștal, 41836 București (România),  
Conducerea activității executive a societății  
Tipul sau sectorul de activitate Recuperarea si procesarea deșeurilor feroase si neferoase
- 2004 Director General  
  
SC AVIS CONSULTING SRL

Str. Doamna Ghica 26, Sector 2, Cod poștal 022837 București (România),

Tipul sau sectorul de activitate: Recrutare resurse umane

2000–2003      Director Marketing  
S.C. AR METAL S.R.L  
Șoseaua Berceni, nr 104G Sector 4, Cod poștal, 41836 București (România),

Tipul sau sectorul de activitate Recuperarea si procesarea deșeurilor feroase si  
neferoase

01/11/2017      Prince2- Foundation Certificate in Project Management  
Global Best Practice [www.axelos.com](http://www.axelos.com)

#### EDUCAȚIE ȘI FORMARE

2000      INGINER DIPLOMAT ÎN DOMENIUL INGINERIE ECONOMICĂ  
UNIVERSITATEA BIOTERRA – FACULTATEA DE INGINERIE ȘI  
MANAGEMENT AGROTURISTIC, București (România)

1993      GRUP SCOLAR INDUSTRIAL MTALOGLOBUS, București (România)

#### COMPETENȚE PERSONALE

Limba(i) maternă(e)      Română (scris și vorbit) la nivel experimentat

Alte limbi străine cunoscute

engleză

| ÎNȚELEGERE |        | VORBIRE                       |              | SCRIERE |
|------------|--------|-------------------------------|--------------|---------|
| Ascultare  | Citire | Participare la<br>conversație | Discurs oral |         |
| B1         | B1     | B1                            | B1           | B1      |

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

Cadrul european comun de referință pentru limbi străine

Competențe de comunicare      Excelente abilități de comunicare, conducere și negociere în urma experienței mele;  
Spiritu de echipă;  
Capabil să creez și să implementez înalte standarde în cadrul unei societăți;  
Rigurozitate, creativitate, răbdare și profesionalism;  
Devotament în munca prestată;

Competențe organizaționale/manageriale      Abilități în a conduce și a organiza echipe mari de persoane;  
Capabil de a implementa modificări benefice în cadrul unei societăți

Competențele digitale

| AUTOEVALUARE               |                            |                            |                            |                           |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------|
| Procesarea<br>informației  | Comunicare                 | Creare de<br>conținut      | Securitate                 | Rezolvarea<br>de probleme |
| Utilizator<br>experimentat | Utilizator<br>experimentat | Utilizator<br>experimentat | Utilizator<br>experimentat | Utilizator<br>independent |

Competențele digitale - Grilă de auto-evaluare

Permis de conducere

Categoria B

**MINISTRY OF EDUCATION AND RESEARCH  
"VALAHIA" UNIVERSITY OF TÂRGOVIȘTE IOSUD-DOCTORAL  
SCHOOL OF ECONOMIC AND HUMANIST SCIENCES  
Field: ACCOUNTING**

**POSSIBILITIES FOR DEVELOPING  
AND STRENGTHENING THE  
ECONOMIC - FINANCIAL CONTROL  
TO IMPROVE THE ACTIVITY  
PERFORMANCE OF ECONOMIC  
ENTITIES  
- SUMMARY -**

**Coordinator:  
Prof.Ph.D Victor MUNTEANU**

**Ph.D candidate:  
Cristian – Florin GHEORGHE**

**TÂRGOVIȘTE  
2022**



## PROLOGUE

*When I stepped onto the path of doctoral school, I thought that achieving the ultimate goal was somehow rather far from my plans and that nothing would be simple. Today, however, I stand before you with a concrete result of my work carried out throughout the doctoral school, under the careful guidance of my coordinating Professor Victor MUNTEANU, thus having obtained the thesis with the theme: "Possibilities of development and consolidation of economic-financial control in order to perform the economic entities' activity".*

*In this scientific endeavour, my professors from the doctoral school have been of particular importance, with a continuous inspiration and a focus on the aforementioned subject whose dimension is given by the source of values, the principles and economic realities that are often contradictory in the area of economic control and its purpose I have assimilated to the greatness of the economic future.*

*I would like to add that Professor Victor MUNTEANU supported and encouraged me on my way in the adventure of doctoral school with patience, compassion and friendship, guiding my steps in the universe of scientific research, and giving meaning and value to my practical and theoretical knowledge.*

*Today, looking back, I find that there are some benchmarks that I can call them undoubtedly mentors or models who leave a visible imprint on me forever both as an accounting specialist in connection with forms of economic and financial control, and as a person as well.*

*Regarding this scientific research' drafting, I must mention herein the gratitude I bear to my family who always encouraged me as well as the management of the economic entity which I approached intensively and whose name I will keep anonymous, but clear on my mind.*

*I would like to conclude by thanking those PhD students who will try to pursue future research directions related to the subject of scientific research, and who through their effort will enhance the value of economic and financial control in the interest of economic entity performance.*

## CONTENTS

|                                                                                       | Pag. |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Prologue .....                                                                        | 57   |
| Contents.....                                                                         | 58   |
| 1. Synthetic presentation of the field subject in the scientific research .....       | 59   |
| 2. Issues, interest and topicality of scientific research.....                        | 60   |
| 3. Research and investigation methodologies used during the scientific approach ..... | 64   |
| 4. Purpose, objectives and hypotheses of the scientific research.....                 | 67   |
| 5. The structure of the doctoral thesis.....                                          | 70   |
| 6. The summary content of the doctoral thesis .....                                   | 70   |
| 7. The limits of the scientific research .....                                        | 83   |
| 8. Possible research orientations.....                                                | 83   |
| 9. Personal considerations and conclusions.....                                       | 84   |
| 10. Contributions of the scientific research author.....                              | 91   |
| 11. Contents of the doctoral thesis.....                                              | 101  |
| 12. Dissemination of the scientific research results.....                             | 106  |
| 13. Curriculum Vitae .....                                                            | 108  |



## **1. Concise summary in the field of the scientific research**

At the level of the corporate mechanism, the **control** function plays a particularly important role, as an effect of the added value offered to corporate governance, therefore, over the years, this aspect has been studied assiduously being the subject of numerous studies and analyses.

The subject of the present scientific research defined as *"Possibilities of development and strengthening the economic-financial control to improve the activity performance of economic entities "* is mainly suitable for public interest entities focused on an applied approach in the circumstances created by the legal framework of organization, functioning and exercise of economic-financial control at the economic entity level.

At the same time, the scientific research is placed in the scope of development and foundation of all the possibilities created by economic and financial control in order to increase the economic entity value through the performance obtained, and therefore we emphasize the fact that the treatment and research of economic, financial, fiscal, managerial and other forms of control have a strong applicative character, as proven during this work, but without neglecting aspects of doctrine, concept, principles, methodologies whose source is positioned in the theoretical sphere.

The defense of economic values, ethics and freedoms gives a dominant role to economic and financial control in order to encourage entrepreneurs to consume their financial resources as efficiently as possible. Although the economic imbalances do not encourage faith in the self-regulating virtues of the economic and financial situation for the economic entity, we could nevertheless state that the forms of economic and financial control exercised at these entities level are almost perfectly in line with the specific nature of such mechanisms, actively participating in the protection of economic assets and resources.

The message of financial figures, often difficult to be deciphered, but also their implications at the decision-making level draw the attention of those professionals in the area of economic and financial control, thus contributing to the creation of an inexhaustible source for researchers interested in developing, consolidating and perfecting forms of control with a clearly defined and stated purpose to protect material, human and financial resources and to enhance them efficiently, effectively and economically in circumstances favourable to the economic entity performance.

As managers of economic entities, but especially of public interest entities, are penalized for failing to meet the performance indicators by which they measure results, they are compelled to capitalize the performance possibilities of these economic entities, both by setting up creative accounting system, but especially by creating and operating an economic and financial control system capable of prevention on the one hand, and of identifying shortcomings and deviations from the rules, regulations and legislative framework in the management of economic resources on the other hand, formulating measures to remedy or recover any damage as well as coercive measures when the situation requires it.

This paper proves our endeavour to satisfy both our interest and that of the eventual beneficiaries of its results from two points of view, namely to highlight in a more synthetic and systematized way the theoretical elements related to the field of economic-financial control in connection with the performance management of the economic entity, and to propose methods, methodologies and means that allow, through a purely applied way, the concrete solution of some problems of functioning and approach of the economic-financial control and last but not least of the activities' performance within the economic entity, these being permanently in a relation of inverse interdependence in circumstances and constraints generated both from outside and inside the economic entity related to certain reasons and professional behaviour.

## **2. Issues, interest and topicality of scientific research**

Starting from the historical tradition of control and particularly of economic and financial control concerning both the state authorities, and the legislative and executive structures to ensure the efficiency of the economic entities' activities as related to their performance, we can say that *the necessity* is the attribute of present control in any type of economy and entity. Thus, the concerns in the debate on scientific research have focused on finding answers that meet its problem, in relation to a few questions, namely:

- Does the economic and financial control constitute a necessary management tool?
- Is the place of economic-financial control so significant, by its attributes, in the architecture of the general control system ?
- Does the economic and financial control contribute to boosting the performance of the economic entity?

- Does the economic-financial control ensure the protection of the assets and resources of the economic entity by eliminating / diminishing the risks of loss and / or fraud?
- Does the economic and financial control contribute significantly to strengthening economic and financial discipline?
- Is the economic and financial control complementary to internal management control and hierarchical control?
- Does the hierarchical control interact with the economic and financial control regardless of its form of manifestation?
- Is there a positive association between the quality of economic and financial control and the performance of the economic entity?

The goal of the present scientific research came from the consequences of the unrestrained reforms that have acted on the economic environment, a context in which the managerial act has become the spearhead of saving the national economy. Thus, the control as an instrument for the management and direction of economic entities has become one of the essential concerns of management teams together with the state authorities, since it is increasingly necessary to systematically and constantly control all the activities of any economic entity, regardless of its size and organization form.

The scientific interest in this topic was stimulated by the body of knowledge acquired through theoretical, methodological, legislative and applied studies, but also by a series of significant works whose subject is convergent with the objectives of the scientific approach, the most relevant being the following:

- *Accounting, Control and Governance, Liber Amicorum in honour of Professor Nicolae Feleagă*<sup>28</sup> collects the most interesting studies in order to give the professor "what he values without limits". This compilation of valuable studies, scientific contributions of guests and former doctoral students dedicated to Professor Feleagă N. is made by true friends who express that, "appreciation is doubled by intellectual satisfaction for a successful proof of public recognition of scientific creation"<sup>29</sup>. The scientific debates we refer to provide an overview of the financial-accounting field, ethics in auditing, reforms of Romanian accountancy, managerial behaviour in

---

<sup>28</sup> Albu, N., C., Albu N., Feleagă, L., Contabilitate, control și guvernanță, Liber Amicorum în onoarea Profesorului Nicolae Feleagă, Editura Economică, 2012, pg. 133 - Farcane N., lucrarea „Ce loc pentru etică în audit – direcții de cercetare?”;

<sup>29</sup> Idem 1, pg. 11;

conditions of information asymmetry, optimisations of the financial position in relation to strategies of conservatism and accounting optimism, types of control and organisational learning, these being only some of the aspects studied in depth on this scientific level;

- *The economic, financial and managerial control*<sup>30</sup> promotes the fundamental criterion of efficiency by focusing on detailed knowledge of management operations as well as the responsibility delimitation for the management of material, financial and human resources, while dealing with theoretical approaches, doctrine, principles, methodological applications in the sphere of economic and financial control;
- The paper “*Internal audit - economic entities*”<sup>31</sup> - represents one of the interest approaches for the present scientific project to internal audit in economic entities as a form of economic and financial control;
- This paper represents a small discussion of some issues presented in the contents of the book “*Financial Control in Public and Economic Entities*”<sup>32</sup>, attempting to approach the development and strengthening of economic and financial control exercised through internal structures in order to boost the economic entity performance;
- The scientific paper entitled “*Possible solutions for modernizing and digitalizing their own preventive financial control in the Ministry of national Defense in the context of the coronavirus pandemic*”<sup>33</sup> represents a debate with proposals for solutions that are suitable in situations of health crisis and that may extend to economic entities in the future under circumstances of imperative digitalisation, a high intensity and topical issue;
- The paper entitled “*Performance of financial control*”<sup>34</sup> which expresses new possibilities for increasing the efficiency of the economic entity's activity through financial control also highlights a number of perspectives for quantifying the effectiveness of the control process as a whole;
- The empirical study conducted on financial control and its impact on organizational performance presented in 2011 at the International Symposium in *SaiRam Institute*<sup>35</sup>,

<sup>30</sup> Florea I., Macovei I.C., Florea R., Control economic, financiar și gestionar, Editura CECCAR, București, 2007;

<sup>31</sup> Boulescu M., Gădău L., Audit intern – entități economice – Editura Fundația România de Măine, București, 2007;

<sup>32</sup> Munteanu V., Gheorghe F., Matei r., Ibănișteanu D., Baicu D., Controlul financiar la entitățile publice si economice, Editura Universitară, București 2018, ISBN 978-606-28-0821;

<sup>33</sup> Jianu M., <https://revista.unap.ro/index.php/revista/article/view/1202> februarie2022;

<sup>34</sup> [http://store.ectap.ro/articole/485\\_ro.pdf](http://store.ectap.ro/articole/485_ro.pdf) februarie2022;

<sup>35</sup> [https://www.researchgate.net/publication/259150937\\_Financial\\_Control\\_and\\_its\\_impact\\_on\\_Organizationalm\\_performance\\_-](https://www.researchgate.net/publication/259150937_Financial_Control_and_its_impact_on_Organizationalm_performance_-)

India with the focus on two testable hypotheses: an effective budgetary control favorably impacting on organizational performance, and effective financial control increasing the organizational performance;

- *"Internal audit is a form of the state financial control: national and international features"*<sup>36</sup> proposes for debate and correlates with the subject of this research issues concerning the management of the economic entity's own resources in a context of national engagement in a partnership of international relations through an in-depth knowledge of the financial position and at the same time revealing the importance of the functioning of the budgeting system through an improvement of specific methodologies;
- *"The organisational development and the performance measurement"*<sup>37</sup> underlines the performance from a conceptual perspective as well as systems and models for its measurement, aiming at building an information discourse about the notion of performance in connection with the possibility of exploiting the results of economic and financial control to guide the economic entity towards success;
- *"The profile of the internal auditor in the Romanian banking sector"*<sup>38</sup> is of interest in terms of the possibility for translating the authors' views from the banking area to the operational economic sector;
- The paper *"The correlation between external audit and financial performance of banks in Romania"*<sup>39</sup> presents an interesting debate on the role and plus value brought by the audit function at the level of the corporate mechanism and representing a variant of study related to the scientific research topic;
- The paper *"Financial Control and Accounting Expertise"*<sup>40</sup> presents a number of concepts, practices and dimensions that financial control portrays, thus representing a topic of major interest in the development of the present scientific approach;

The topicality and interest of scientific research is triggered by the legislative and regulatory framework of economic and financial control that is focused on strengthening

---

[An empirical study of JMunicipal Council](#) februarie2022;

<sup>36</sup> Turayev A., Ochilov O., Internal audit is a form of the state financial control: national and international features, Ministry of higher and secondary specialized education of the Republic of Uzbekistan, 2018 <https://uzjournals.edu.uz/interfinance/vol2018/iss4/5/> ianuarie2022;

<sup>37</sup> Tripon C., Dodu M., Raboca H., Dezvoltare organizațională și măsurare a performanțelor, Biblioteca Națională a României, ISBN: 978-606-8536-02-6, 2013, <file:///D:/Labview/Dezvoltare-organizationala-si-masurarea-performantelor-ID.pdf> februarie2022;

<sup>38</sup> Țurlea E., Mocanu M., The profile of the internal auditor in the Romanian banking sector, The Audit Financiar journal, 2016, vol. 12, issue 143, 1235, [https://econpapers.repec.org/article/audaudfin/v\\_3a12\\_3ay\\_3a2016\\_3ai\\_3a143\\_3ap\\_3a1235.htm](https://econpapers.repec.org/article/audaudfin/v_3a12_3ay_3a2016_3ai_3a143_3ap_3a1235.htm);

<sup>39</sup> Nedelcu (Bunea), M., Siminică, M. and Țurlea, C., *Corelația dintre auditul extern și performanțele financiare ale băncilor din România*, Noi tendințe în sfera afacerilor sustenabile și a consumului – Amfiteatrul Economic, Special nr. 9 pp. 889-905, 2015;

<sup>40</sup> Sgardea F.M., Control financiar și expertiză contabilă, Ediția a 2-a, Editura ASE, 2017;

financial discipline, on strengthening internal control, efficient, effective and economic use of resources at the economic entity level, and the benchmarks in the development of scientific research are represented by the following normative documents:

- ↳ on the internal public audit: Law no. 672 of December 19, 2002<sup>41</sup> and Decision no 1,086 of November 11, 2013 <sup>42</sup>- exercise norms;
- ↳ on Management internal control: Order No 600 of 20 April 2018<sup>43</sup>;
- ↳ on the Financial Management Control: Emergency Ordinance no. 94 of November 2, 2011<sup>44</sup>- financial discipline, reference in the development of the Financial Management Control and Decision no.1.151 of 27.11. 2012<sup>45</sup>- rules for the application of the Financial Management Control;
- ↳ on the Preventive financial control: Order no. 923 of July 11, 2014 (\*republished\*)<sup>46</sup>;
- ↳ on public finances: Law 500 of 11 July 2002<sup>47</sup> - debates on budget systems;
- ↳ on accounting regulations in Romania: Order No 1.802 of December 29, 2014<sup>48</sup> - annual financial statements and the link with the performance of the economic entity.

### **3. Research and investigation methodologies applied in the scientific approach**

For a qualitative scientific research, from the beginning we considered a set of topics, without pretending that the aspects of interest were entirely targeted, and we certainly cannot state that the answers are doubtlessly certain, but the desideratum was always the same: the scientific research should meet as many elements specific to qualitative criteria as possible. Therefore, during the scientific approach we aimed at finding solutions at least for the following questions:

- ↳ Is the issue of scientific research significant?
- ↳ Is the approach to scientific research characterised by originality?

<sup>41</sup> Legea nr. 672 din 19 decembrie 2002 (\*\*republicată\*\*) privind auditul public intern\*\*), emitent Parlamentul, publicată în M.O. nr. 953 din 24 decembrie 2002;

<sup>42</sup> Hotărârea nr. 1086 din 11 decembrie 2013 pentru aprobarea Normelor generale privind exercitarea activității de audit public intern, emitent Guvernul României, publicată în M.O. nr. 17 din 10 ianuarie 2014;

<sup>43</sup> Ordinul nr. 600 din 20 aprilie 2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, emitent Secretariatul General al Guvernului, [M.O. nr. 387 din 7 mai 2018](#);

<sup>44</sup> Ordonanța de Urgență nr. 94 din 02 noiembrie 2011 privind organizarea și funcționarea inspecției economico-financiare la operatorii economici, emitent Guvernul României, [M.O., Partea I nr. 799 din 11 noiembrie 2011](#);

<sup>45</sup> Hotărârea nr. 1.151 din 27.11.2012 pentru aprobarea Normelor metodologice privind modul de organizare și exercitare a controlului financiar de gestiune, emitent Guvernul României, publicată în [M.O. nr. 808 din 03 decembrie 2012](#);

<sup>46</sup> Ordinul nr. 923 din 11 iulie 2014 (\*republicat\*) pentru aprobarea Normelor metodologice generale referitoare la exercitarea controlului financiar preventiv și a Codului specific de norme profesionale pentru persoanele care desfășoară activitatea de control financiar preventiv propriu, emitent Ministerul Finanțelor Publice, publicat în MO nr. 28 din 15 ianuarie 2016;

<sup>47</sup> Legea 500 din 11 iulie 2002 privind finanțele publice, emitent Parlamentul, publicată în M.O. nr. 597 din 13 august 2002;

<sup>48</sup> Ordinul nr. 1.802 din 29 decembrie 2014 (\*actualizat\*) pentru aprobarea Reglementărilor contabile privind situațiile financiare anuale individuale și situațiile financiare anuale consolidate (actualizat până la data de 1 februarie 2017\*), emitent Ministerul Finanțelor Publice, M.O. nr. 963 din 30 decembrie 2014;

- ⇒ Are the tools and techniques used in positive research reliable and robust in at least a reasonable way?
- ⇒ Are the formulated working assumptions "*completely and unambiguously*" tested?<sup>49</sup>
- ⇒ Is the applied research representative to show its usefulness by moving from the particular to the general?
- ⇒ Is the scientific research based on ethical principles?
- ⇒ Is the scientific research based on research and interdisciplinary approaches?
- ⇒ Is the outcome of scientific research feasible?
- ⇒ Does the degree of novelty, complexity and usefulness any mean in the act of results' publishing?

We have started to answer all these questions from the Introduction, continuing with the expositions in the chapters and consolidating all these in Chapter V *Positive research on the economic entity's performance by exploiting the valences of economic and financial control for development and consolidation. Methodological discussion and research*. Moreover, I have exposed the essence of the scientific research in Chapter VI *Final conclusions, contributions and personal considerations on the possibilities of development and consolidation of economic-financial control for the purpose of economic entity's performance*.

Starting from the notes in the paper "*How to write a bachelor's thesis, a doctoral thesis, a scientific article in the field of socio-human sciences*" where S., Chelcea mentioned that "*Whoever embraces too widely does not gather well [...] It restricts the field as much as possible in order to better master it and to risk less*"<sup>50</sup> we have permanently focused on exercising economic and financial control in an economic entity by continuously creating the conditions for its development and consolidation aiming at the performance of that entity.

The doctoral thesis was written in the clearest possible language in order to make the exposition of ideas as clear as possible. Words and expressions with a reasonable degree of generality were also used, moving easily from concrete to abstract expression. Thus, we had as a desideratum the exhortation of S., Chelcea, who guided us towards drafting the work in language that was as "*clear and didactic as possible: sober, simple, uncluttered, with no aim other than order and clarity*".<sup>51</sup>

Knowing the methodology of scientific research is cornerstone for the entire scientific

---

<sup>49</sup> Chelcea S., *Cum să redactăm o lucrare de licență, o teză de doctorat, un articol științific în domeniul științelor socio-umane*, Ediția a IV-a revizuită și adăugită, Editura comunicare.ro, București, 2007, pg. 25;

<sup>50</sup> Idem 22, pg. 34;

<sup>51</sup> Idem 22, pg. 48;



approach, supporting the in-depth understanding of the scientific research process starting from the exploratory stage and continuing with the problematization/ problem identification and finally succeeding in the entire scientific research process with a set of results strongly argued by analysis and interpretation of both data and information.

The experienced methodologies undergo a degree of adaptation on the specific objectives of the scientific research resulting in their hybridization, resorting to the comparison method as the main method and continuing with a positive type of research approach in a context created by the constructivist / normativist type.

The area of investigation was ranked at a high level of interdisciplinarity making use of several theories, namely financial, accounting, legal, control, managerial and sometimes even psychological theory as well.

The scientific knowledge represented the goal of the whole scientific approach so that several perspectives have been identified as follows:

- ↳ In terms of form, the present research has been outlined in terms of scientific concepts and theories by means of which we tried to explain those studied processes and phenomena, and considering them we could consolidate our conclusions, opinions and, last but not least, our personal considerations;
- ↳ the method represents the way of handling the scientific research under the strictly methodological aspect, the work being thus organized and compiled on scientific criteria, in a favourable context for the implementation of the qualitative results obtained on the studied phenomena and processes, of the relationships between them that helped us to structure and classify the quantitative characteristics;
- ↳ as far as the validation/non-validation of the working hypotheses is concerned, we have resorted to modern techniques and tools for verifying the scientific truth through questionnaires, interviews, empirical research, cause-effect analysis, all of which emphasizing an intense explanatory power of the present work as well as a sufficiently generous extension of scientific research;
- ↳ in terms of the language used, we believe that the scientific research is presented in a specialised language oriented towards abstraction.

It was also intended to highlight aspects related to the scientific knowledge implemented in the scientific research whose theme is already mentioned above, namely „Possibilities of development and strengthening of economic-financial control for performing the economic entities' activity”, and we focus on the empirical research in a significantly higher proportion than theoretical knowledge by positively approaching the objective set, but

especially the truth, in order to broaden and enrich the field of economic-financial control to stimulate and guide the economic entity to performance.

The ongoing scientific research methodology is specific to the economic-financial field and its control, systematically exploiting the peculiarities of economic-financial phenomena in the context of the control exercised at the level of the economic entity through its own structures, and as a consequence:

- ↳ There has been taken advantage of the economic-financial phenomena interference by associating them with phenomena of the human resources capitalization in terms of ethics and integrity;
- ↳ We have taken into account the fact that the economic and financial phenomena are born and evolve at a pace that is often difficult to predict;
- ↳ On this regard, we notice that there is at least a limitation in the conduct of scientific research in the sense that there has been a marked manifestation of the employees' behaviour, especially of those with economic and financial control duties;
- ↳ The historical nature of the economic elements was essential in conceiving the opinions and conclusions, and acted as a reference to clarify the phenomena and processes of the control nature in the circumstances created by the functioning of the economic entity.

There was used a predominantly quantitative methodology for testing the stimulated hypotheses. Starting from the theory of agency, this methodology consisted of deductive analyses of transactions occurring in an economic entity, with the objective of testing and identifying possible cause-effect links.

Hence, this work provides a comprehensive analysis of the relationship between economic-financial control and the level of financial performance as for an economic entity, thus attempting to provide answers justified by the results of empirical research to the question: *does the quality of economic-financial control influence the financial performance of economic entities in Romania?*

#### **4. Purpose, objectives and hypotheses of scientific research**

The central objective of this work is to provide an analysis and presentation of the potential relationships between the quality of economic and financial control (assessed by the way it is organised and exercised in accordance with the regulations in force) and the financial performance (assessed by performance indicators, integrity of assets, quality and legality of the resources useness, etc.) of economic entities:

*Table no. 4.*  
Purpose, objectives and hypotheses of scientific research

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>General target:</b><br>The economic-financial control optimization through the economic entity's own structures for performing its activity.<br><b>The goal:</b><br>The identification of new possibilities for improving the economic-financial control within the economic entity's internal structures in terms of its performance. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Specific objectives:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Working assumptions:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>[O.1.]</b> Identification of the information base specific to the economic-financial control both from the theoretical and from the methodological and legislative point of view with impact on the economic entity regarding its efficient functioning.                                                                               | <b>[I.1.1.]</b> The economic and financial control exercised through the economic entity's own structures represents the goal of the economic entity's governance and performance. (validated)                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>[I.1.2.]</b> The exercise of economic and financial control at the economic entity level contributes to maintaining its activity and functioning in normal parameters by providing intelligent and competent solutions for the problems observed in conditions of economic development and efficiency. (validated) |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>[I.1.3.]</b> The economic and financial control is the central pillar of the overall control system developed at the economic entity level. (validated)                                                                                                                                                            |
| <b>[O.2.]</b> Identification of the economic-financial control forms exercised through internal structures of the economic entity and evaluation of the legal and methodological framework                                                                                                                                                | <b>[I.2.1.]</b> The preventive financial control (C.F.P.) is the instrument for ensuring the regularity, effectiveness, economy and efficiency of resource use at the economic entity level. (validated)                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>[I.2.2.]</b> Financial management control (C.F.G.) exercised at the economic entity level is the responsibility of financial inspection instituted to increase the economic and financial discipline. (validated)                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>[I.2.3.]</b> The management internal control (C.I.M.) represents the managerial instrument for achieving both the specific objectives and the general objective/mission of the economic entity. (validated)                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>[I.2.4.]</b> The Internal Public Audit (A.P.I.), is a form of control demonstrated in the manner of                                                                                                                                                                                                                |

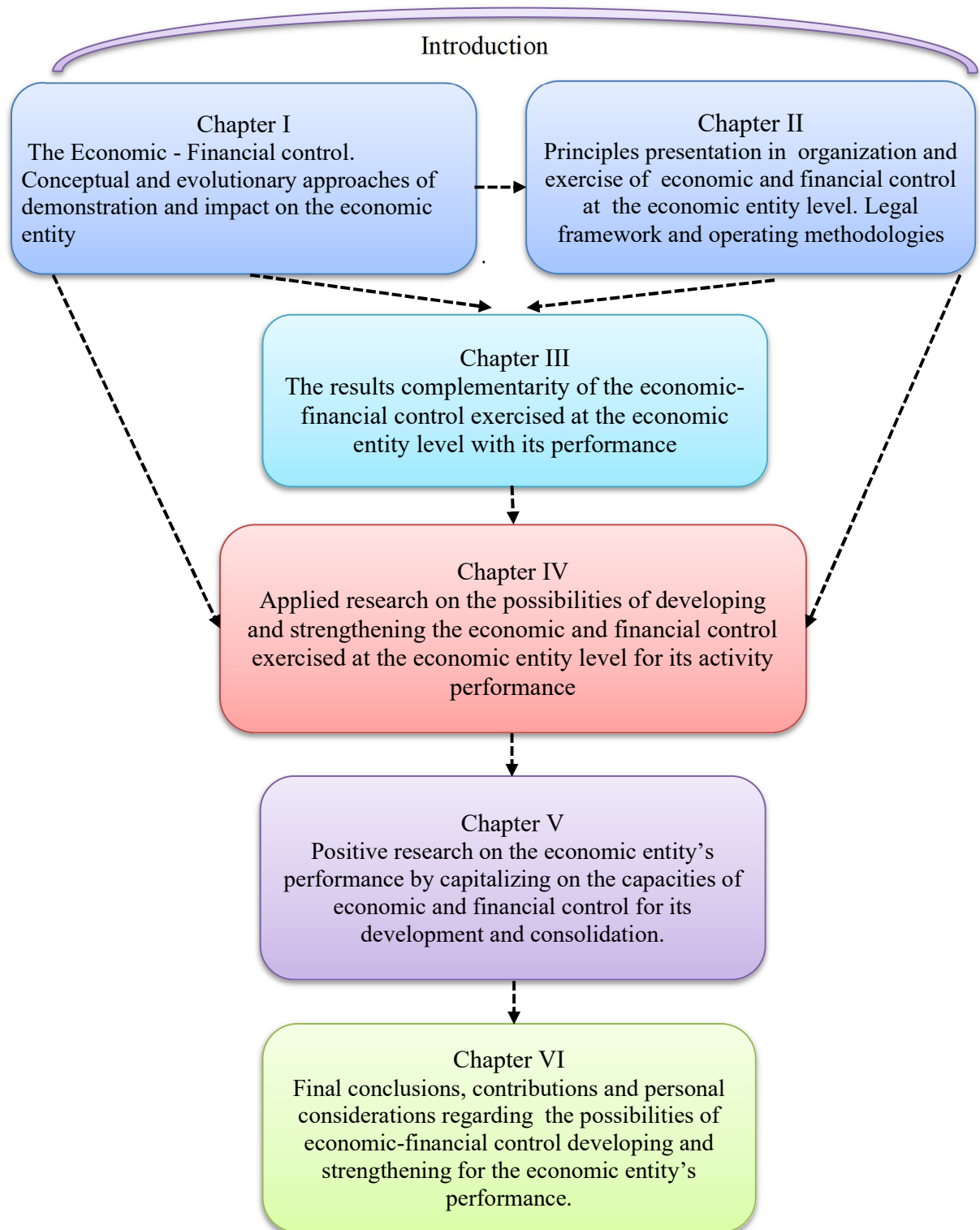
|                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                       | ensuring regularity, legality and performance, limiting itself to the area of facing damage, injury and other irregularities. (validated)                                                                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                       | <b>[I.2.5.]</b> The hierarchical control is an attribute of employees with a management position that manifests itself at the economic entity level regarding the organization and management of all activities, and its results are consolidated in the accounting records. (validated) |
|                                                                                                                                                                                                                       | <b>[I.2.6.]</b> The budgetary control represents an economic entity's managerial and performing instrument. (validated)                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>[O.3.]</b> Identification of the complementarity aspects regarding the economic-financial control exercised through economic entity's internal structures with its performance.                                    | <b>[I.3.1.]</b> The economic entity's performance is directly linked to the circumstances created by the economic and financial control results exercised through its internal structures. (validated)                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                       | <b>[I.3.2.]</b> The complementarity of economic and financial control with the economic entity's performance actively participates in achieving its own goals. (validated)                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>[O.4.]</b> Possibilities Identification by applied research for developing and strengthening of the economic-financial control forms exercised at the economic entity level with view to its activity performance. | <b>[I.4.1.]</b> The financial management control (C.F.G.) has a significant applicative dimension at its level as a managerial instrument for informing and reporting on the economic and financial activity of the economic entity (validated)                                          |
|                                                                                                                                                                                                                       | <b>[I.4.2.]</b> The internal managerial control (C.I.M.) acts between legal obligation and managerial necessity. (validated)                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                       | <b>[I.4.3.]</b> Internal Public Audit (A.P.I.), a relevant activity in the complementary practice of the economic entity to Financial Management Control (C.F.G.). (validated)                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                       | <b>[I.4.4.]</b> Integrity and ethics - values of promoting and strengthening a healthy economic-financial control. (validated)                                                                                                                                                           |

Own source

## 5. The structure of the PhD thesis

The architectural representation of the current work is sketched as in Figure 5:

*Figure no. 5*



## **6. Summary content of the PhD thesis**

The performance of the economic entity by capitalizing on the results of economic and financial control unreservedly requires the identification of possibilities for its development and consolidation, making it a modern tool for supporting decisions whose improvement is geared toward performance. On this regard, we have tried to meet the expectations and challenges in the context of the established objectives and to reach the proposed goal, as it can be seen in this PhD thesis whose content we present in summary, in six chapters, as follows:

*The introduction* is a retrospective on scientific research as a whole, presenting in a synthetic way its field, research and investigation methodologies, the issues and the interest of the scientific approach and, last but not least, the objectives and labor hypotheses of the research.

At the same time, the content of this introduction regards the key words, the thorough presentation of the work as well as a summary structured by chapters in the most significant aspects.

*Chapter I, “Economic and Financial Control. The conceptual and evolutionary approaches of manifestation and the impact on the economic entity”* begins with a presentation of control from a conceptual point of view and underlines its importance in situations of worsening economic crisis, when there increases exponentially the need of control as a managerial tool in substantiating and improving decisions on maintaining the economic balance of the economic entity in terms of respect for the economic discipline.

For a coherent argumentation of the control potential qualities, there were considered multiple approaches starting with the its simplest defining as an *“applying compliance with a norm, standard,model”*<sup>52</sup> and continuing with more generous exposures in the sense in which it represents *“the permanent, periodic or unexpected verification and analysis of certain processes, phenomena, operations, information, results from a certain field or sector, in order to prevent and eliminate any shortcomings”*<sup>53</sup>.

---

<sup>52</sup> Florea I., Chersan I., C., Florea R., Controlul economic, financiar și gestionar, Ediția a II-a, revizuită și adăugită, Editura CECCAR, București, 2011, pg. 11;

<sup>53</sup> Idem 25;

The control at the level of the economic entity is manifested on all levels, having an unlimited action and taking various forms, being undoubtedly an attribute of management that has the ability to contribute to harmonizing, streamlining and streamlining actions both individually and collectively whose result positive end is exercised on the functioning in a unitary whole of the respective entity. Regardless of the form that the control activity takes, it is based on three pillars, namely knowledge, finding, comparison and no matter how demanding the management, the ideal situation does not exist because at its creation there are a multitude of influencing factors either internal or external, respectively of a legislative nature, the quality of human resources, professional judgment, the culture of the organization, economic, political, budgetary, fiscal decisions, etc., thus positioning the ideal situation within certain reasonable limits.

In this chapter we have also presented the economic and financial control as an integral part of the control system established at the level of the economic entity, the general principles of its exercise and functioning as well as its functions and forms of manifestation.

The role of economic and financial control at the level of the economic entity is unquestionable as it is indispensable in its life, both for management and employees, being present in all phases and activities carried out on flows and processes starting with the axis of design, contracting, supply, production/execution/performance, disposal and the highlighting of the results obtained, the latter being the main indicator for assessing the performance of that entity.

The unitary character of the economic-financial control represents its main feature to face either parallels or redundancies in the planned actions. Thus, it takes into account the risks cut or reductions, that endanger at the same time both the fulfillment of the legal and specific objectives for the economic-financial control and the unconverging of all the segments established for verification. At the same time, the unitary character is given by a realistic strategic planning, based on scientific criteria in the circumstances of each economic entity taking into account a number of elements, namely: employees' specialization in control duties, forms of control, appropriate control methods, control periodicity in the circumstances created by the intervention of thematic actions as ordered by the the economic entity's management.

The multilateralism represents the condition of manifesting the economic-financial control which ensures the approach of all sectors structured on specific activities in the financial-accounting area. Hence, each category of control, respectively internal managerial control, preventive financial control, financial management control, hierarchical control and



internal audit must have clearly defined and well delimited attributions, competencies and responsibilities.

The democratization of the economic-financial control consists in the engagement in this activity only of the specialized personnel on the main segments, respectively, accounting, financial, taxation without limiting to it. In addition we permanently supervise the involvement when needed by attracting specialized personnel.

The operability is a requirement of effective control related to the needed time for meeting the expectations of economic and financial control so that the results are characterized by usefulness and opportunity.

The educational role of the economic-financial control lies in the awareness and cultivation of the responsible employees as well as in controlling the responsibility area for restoring purposes. In this respect, the responsible employees must be determined to act in the spirit of protecting the patrimony of the economic entity and to respect the legal, normative and procedural framework that governs their activity.

The constructivism as a condition of manifestating the economic and financial control compels the employees with control attributions to unconditionally and immediately provide support to the employees whose activity was controlled and recorded deficiencies, guiding them to legal approaches in the direction of identifying, remedying, diminishing and even preventing some disruptive factors of their own activities.

The classification of the economic-financial control manifestations as a managerial tool with multiple functions that responds to certain equally varied interests, is structured according to a series of criteria, respectively: according to the criterion of the scope (technical, technological, economic, financial, quality control, sanitary, legal, etc.); according to the correlation of the economic-financial interests for which the economic-financial control was organized and exercised, respectively from the perspective of the control bodies towards the economic entity (economic-financial control exercised by state bodies, fiscal control etc., and economic control -financial exercised through the own structures of the economic entity that represents an attribute of the management, section dedicated to the study in the present scientific research, of this category being part: preventive financial control, financial management control, internal managerial control and internal audit; reporting to the period of activity and materialization of operations economic-financial control takes three distinct forms but in a connection of conditioning and mutual influence (preventive / anticipated, operative / current, subsequent / post-operative).

Any activity carried out at the level of an economic entity has an economic-financial outcome that is registered in the accounting records and regardless of the nature, form, type of control, it has financial involvements, thus capitalizing the economic-financial control exercised at any economic entity.

This chapter comprises a set of conclusions and personal considerations summarized and structured based on the study of literature, articles and publications in the field of economic and financial control. At the same time, we pointed out certain proposals and personal considerations through which the activity of economic-financial control can be stimulated and oriented towards progress, thus leading the economic entity to performance.

***Chapter II, "Presentation of ideas in the organization and exercise of economic and financial control at the economic entity level. The legal framework and operating methodologies"*** displays an organization and exercise of economic and financial control at the level of the economic entity towards performance. The demonstration of the economic-financial control comprises three main directions in the benefit of its role, respectively the economic-financial control exercised by the state authorities, the internal control in the economic-financial area that would allow the management to know the detailed knowledge of all management operations as well as the responsibility for the integrity and proper management of resources, the latter form of control residing in the defense of the economic and financial interests of executive and non-executive management but also a demonstration of control arising from economic and legal relations created between the economic entity, state, shareholders, state authorities, public or fiscal, judiciary employees, etc.

There has not been neglected that the exercise of economic, financial and managerial control is indirectly linked to the market economy problems, and these are not borderline or exceptional problems, dividing economic and financial control into two main areas of interest, such as prevention and correction.

Another approach in this chapter focused on the importance of the legal basis in organizing economic-financial control as well as on the principles of organizing economic-financial control which resides in the principle of providing and organizing the activity of the economic entity, the principles of autonomy, competence and authority of economic-financial control, the adaptability of the economic-financial control, the principle of bringing the economic-financial control closer to the decision-making and responsibility area regarding the administration of the patrimony. Moreover, we have developed the main components of the

organization and functioning of the economic-financial control at the level of the economic entity represented by the following:

- ↳ clear and coherent definition of the employees' tasks, responsibilities and control responsibilities;
- ↳ drawing up the proceedings and defining the framework for exercising the personalized economic-financial control on each category of control through the internal structures;
- ↳ drawing up a set of appropriate procedures in which there are outlined the modalities, tools and practices specific to the economic-financial control activity;
- ↳ informing and training the employees with economic-financial control responsibilities regarding the knowledge storage of all the procedural elements, planning, ethics, integrity, etc., for their own activity at high quality standards;
- ↳ formalising the economic and financial control activities in accordance with the procedures carried out at the level of the economic entity so that the risks of the controlled activities are considered as operative.
- ↳ drawing up the monitoring and evaluation levers on the activity of the economic-financial control structures.

Throughout the chapter we have made a thorough display of the internal control forms, as follows:

- ↳ Preventive financial control (P.F.C.) is designed as a tool for ensuring the regularity, efficiency, economy and the efficient use of resources at the level of the economic entity, thus preventing the elimination of any risks for the economic entity's loss before any economic operation -financial becomes a legal act.
- ↳ The financial management control (F.M.C.) upon the economic entity acts like a financial inspection as it results from the current regulatory framework of the F.M.C. related to the Emergency Ordinance no. 94 of November 2, 2011 issued by the Government of Romania through which there was tackled the economic conditions in which Romania is, the economic environment in Europe and the dynamics of the business environment so as to satisfy the general interest to eliminate / reduce the extent of dysfunctions and of economic blockages by strengthening the economic-financial discipline.
- ↳ The Internal managerial control (I.M.C.) is designed by a series of introductory reflections of a legislative nature and exposes the way in which it has been consolidated as one of the most relevant managerial function of the economic entity,

by making the leaders to develop and implement it for a higher maintaining level of entity's performance.

- ↳ The Public Internal Audit (P.I.A.), is a control form of major importance within an entity at the operational level in terms of testing its policies and rules on corporate governance, risk management processes and control systems.
- ↳ We have not neglected the hierarchical control which is the main feature of the employees with management position in an economic entity when referring to the organization and management of all internal activities. According to the matter of this scientific research we emphasize the sectors whose activity results are consolidated in the accounting records, as well as for the economic-financial control structures.
- ↳ Another form of internal control stipulated in this study is the budget control, a tool for the economic entity's management and performance. However, the subchapter begins with an approach to the theoretical dimension so that any economic entity is controlled through budgets regardless of how this is defined and formalized and there is always a structure responsible for the resources to fulfill the objectives of that entity.

The budget control represents the process by which a rigorous management of resource planning is carried out in accordance with the coordination of all employees / functions involved while requiring their harmonization and thus allowing an effective control of the economic entity's performance and its costs.

For a better understanding of this form of control, we have presented an applied study on complementarity between budgetary control and financial management control, as well as the interaction between budgetary control and economic-financial control exercised for strengthening the economic-financial discipline at entity level.

The chapter comprises a set of conclusions and prospective assessments which outline a broad theoretical-methodological and legislative picture of the internal control organised and exercised at the level of the economic entity.

***Chapter III, "The results complementarity of the economic-financial control within an economic entity and its performance"***, releases a consistent series of aspects regarding the approach of the economic performance in the circumstances created by the economic-financial control, seeking to get answers to questions, respectively:

- ↳ Which is the role of the economic entity in this scientific research?
- ↳ What are the characteristics of the economic entity's performance?
- ↳ What are the benefits of economic and financial control results?

- ⇒ How does the economic-financial control interact with economic entity's performance?
- ⇒ Are the objectives of the economic entity convergent and / or complementary to those of economic-financial control?

During this chapter we focused on building a discourse supported by scientific criteria in the most original way with modern approaches suitable for the current economic system, addressing the underlying issues of economic and financial control, but also the performance of the economic entity. It seems that the subject is extremely generous with the researcher, both scientifically, legislatively and practically.

The issues discussed in this chapter challenge the economic and financial control to new approaches and configurations on the one hand, but also to a more serious use as a managerial tool. Moreover, there is looking to highlight the capacity of economic and financial control by operating in several ways and stimulating economic and financial activities in particular, but also the entire activity of the economic entity. Therefore, we conducted an in-depth scientific research that focused on issues relevant to new meanings, solutions, opinions, debates in an obvious completeness.

The economic entity's performance is directly interlinked with its management, ensuring the use of available material, financial and human resources with maximum efficiency, effectiveness and economy through all the techniques, procedures and instruments, including economic and financial control as well.

The economic entity's performance is the result of an efficient management of all its component activities, capitalizing both its potential and the set of available resources.

The basic idea of this chapter sustains the global approach of the economic entity from the performance point of view, and in this circumstances an active economic-financial control by its modernization and modeling increases the performance of that entity and implicitly the managerial performance.

In the context in which we have positioned the economic entity in the performance area, the author's discourse has been situated on the one hand at the intersection between the economic entity and economic and financial control, and on the other hand at the interface between the various activities carried out at the level of that entity which in a concrete way is reflected through the financial-accounting sector. The balance between the two approaches is reflected in the ultimate goal of achieving performance through rigorous management of the resources available to the economic entity.

The capitalization of the economic-financial control results influences the economic

entity's activity as a whole, contributing unequivocally to the increase of the economic-financial discipline, the potentiation of the performances at the level of each activity sector.

The performance volatility triggers different approaches. However, the economic entity performance can be assessed as a sum of structures, employees, activities, objectives, economic, financial etc. performances where the measurement defines the multitude of indicators considered as key performance indicators. It is absolutely necessary the collaboration of several specialists, respectively leaders in the area of businessmen, accountants, consultants, engineers, advisers, lawyers, etc., activists of the respective economic entity.

The efficiency in the various forms of economic and financial control leads to a greater probability in identifying and reporting financial distortions and their correction, contributing to the improvement of risk management regarding the identification and reporting of distortions at the entity level, which leads us to the idea that these forms of well organized and exercised control, it contributes substantially to a better performance of the economic entity.

The chapter comprises a set of conclusions and personal considerations from the perspective of economic-financial control regardless of its form, techniques, methods and methodologies in the sense of increasing economic-financial discipline, resources' efficient useness, achieving the objectives of the economic entity and fulfilling its mission, directly stimulating performance in all aspects expressed through measurement indicators.

These conclusions can be summarised as follows: The effectiveness of various economic and financial control forms leads to a higher probability of identifying and reporting financial distortions and correcting them, contributing to improved risk management at the entity level, which leads us to the idea that these forms of well organized and exercised control contribute substantially to a better performance of the economic entity.

***Chapter IV, „Applied research on the possibilities of developing and strengthening the economic-financial control exercised at the economic entity level for its activity performance”*** represents the pillar of the scientific research as it consolidates the knowledge on the forms of economic and financial control applied through the entity's internal structures, as well as by enhancing the theoretical, methodological and legislative aspects reflected by the acquired professional experience, too.

At the beginning of this chapter we reviewed the application issues studied under the variety economic and financial control forms at the level of the economic entity, thus allowing the privateness of mechanisms for operating and performing. At the same time, this chapter

was dedicated exclusively to practical applications specific to different forms of internal control inspired by professional experience. On this regard a number of aspects were identified the need of improving the performance of the economic and financial control activity through internal structures.

For general serious conclusions of economic entities' interest, we have resorted to a general applicative approach of economic and financial control in the own structures broken down by each category of control, pursuing basically, related objectives and presenting relevant practical applications identified in the context of exercise, as follows: Financial management control (F.M.C.); Management Internal Control (M.I.C.); Public Internal Audit (P.I.A.); Hierarchical Control, and as regards the applied expression of control through the budget system. The debate is presented in the content of subchapter II.7. ***Control through budgets as a management and performance tool for economic entities.***

Since the F.M.C. has a complex set of methodological rules dedicated to preventive financial control operations, detailed by operation, legal framework as well as individualised supporting documents for each operation, namely: opening, distribution and modification of budget appropriations; legal commitments resulting directly / indirectly in payment obligations; authorisation of expenditure; concession, leasing, transmission, sale and exchange of assets, etc., it has been treated from the perspective of assessing the application and interaction with other forms of control.

From the theoretical study and the empirical cases, we have observed that at the level of the economic entity, the F.M.C. interacts directly with all forms of control focused on the economic-financial sphere and that it has the competence to evaluate both the hierarchical and the preventive financial control and, moreover, it also has a recovering character in cases of losses, frauds, waste, which has been deepened from the applicative perspective. At the same time, from the empirical and theoretical study we found that for the activity of F.M.C there is no code of conduct addressed to the employees of the economic entity with attributions of exercising this activity, which is why we proposed to identify aspects that would have as cause the lack of this regulation dedicated to ethics, integrity, morality of those with such attributions.

Throughout the chapter, the F.M.C. there was discussed from the perspective of the managerial instrument of information and reporting on the economic and financial activity of the economic entity, including its application particularities, going through aspects of planning nature, under the most relevant aspects, the way of exercising, reporting the activity to the executive and non-executive management and its use of the information provided. With



regard to reporting, in addition to other solutions, the development of an easy-to-access application was also proposed, which would allow rapid information to be provided at any time with greater accuracy, generating both consolidated and individualised reports on the amount of economic and financial misconduct, the number of deficiencies found, the stage of their correction, disciplinary and administrative investigations, sanctions, etc., which are not exhaustive.

Another subject regards the functioning of the S.C.I.M. at the level of the economic entity, which is the instrument by means of which its manager ensures the functioning of all the forms of control exercised at the level of the economic entity in accordance with the objectives and legal regulations in order to manage financial, material and human resources economically, efficiently and effectively. The S.C.I.M. also ensures that the responsibilities at all hierarchical levels are emphasized for keeping under control all internal processes carried out for the achievement of the general and specific objectives of the economic entity in accordance with its mission. However, there were also presented a number of advantages and limitations of this form of control.

Highlighting the relevance of the activity of in the practice of the economic entity it was presented concretely through an applicative demonstration as the professional experience in connection with the theoretical-methodological knowledge guided us, without stating the identification data of the mission due to the fact that from a formal perspective there is enough information in legislation, in the literature, on the websites of the authorities involved as well as in the online environment. In this study, I pointed out that I.P.A works complementary to the F.M.C.as presented in subchapter IV.4. „*Internal Public Audit (I.P.A.) - an applied study*”, revealed by the fact that the internal auditors detected indications of fraud, the objective being suspended and drawing up the Form for Finding and Reporting Irregularities by which the top management entrusted the notified issues’ check to the F.M.C structure. One of this serious deficiency causes with a major impact on the financial resources of the economic entity is the lack of procedures for applying the C.F.P. and non-compliance with the legal provisions of employment, payment order also governed mainly by C.F.P . In this context, I.P.A. did not work, as it couldn’t have defined deficiencies during the C.F.P. assessments, although they were yearly perpetuated.

Moreover, the F.M.C. structure was pretty much undersized, not being able to cover all the activity with the existing human resources. In these circumstances, we could appreciate that the top management either did not understand the role of the economic and financial control in the internal structures, or maintained the economic and financial control structures

in an anonymity intentionally weakening the control over the resources of the economic entity.

Regarding the subject of the scientific research, we considered it relevant to approach the influence of the National Anti-Corruption Strategy on the economic-financial control at the level of any economic entity due to the fact that the corruption is a challenge for the economy both at national and regional level, and it affects the public interest by taking advantage of the an „invisible force” in the economic-financial control and trying to bring more financial balance to economic entities through development and strengthening . Therefore it reveals its contribution to the performance of the respective entities.

The integrity and ethics bring values in promoting and consolidating a healthy economic-financial control. Consequently, we presented an applied study from an economic entity and we got the results by a hierarchical control in the activity of supervising a control action, namely F.M.C.

The creativity in economic-financial control has no limits when refering to develop and strengthen it for an improvement in the the economic entity's performance, revealed by the exploitation of the legal provisions, as well as the competences, skills and professional experience of the employees, to involve and mobilize these employees in large-scale actions for their inventiveness enhancement. As a consequence this chapter comprises a consistent set of conclusions and personal considerations for development and consolidation revealed by the applied research on economic and financial control in terms of performing the activity carried out at the level of an economic entity.

***In Chapter V, „Positive research on the performance of the economic entity by capitalizing the economic and financial control for its development and consolidation. Methodological discourse and exposition of ideas”,*** there have been outlined organisational aspects in the methodologies of the scientific approach in order to achieve its objectives.

Starting from the idea that the present scientific research does not represent a categorical truth, knowing the facts of empirical nature and a concrete set of principles, concepts, theories whose analysis can always be of critical constructivist type we appealed to the genesis of the economic problems and control of whose representation is made in the methodological and application context.

The present scientific research has been carried out through a synthesis of theoretical generalities in a realistic connectivity to applied and empirical approaches, developing several types of scientific research, namely: fundamental scientific research, applied scientific

research and experimental research.

For the achievement of scientific research, there was used a Questionnaire as a tool for collecting data and information addressed to employees with management positions within the studied entity, in the car transport sector. Therefore, there were identified the management positions, the top management from the consultation of the economic entity's organizational chart consisting of the general manager and the financial manager, 4 (four) deputy general managers who each coordinates an activity sector, then 19 (nineteen) directors, 41 heads of services and offices and another 8 regional managers and 8 regional economic directors, resulting in a number of 82 (eighty-two) employees with management positions at central and territorial level, to whom it was launched the questionnaire for electronical completion, collecting the information after 3 (three) working days.

The chapter describes positive and qualitative research on the possibilities of developing and strengthening economic and financial control to boost the performance of the economic entity. At the same time, it records the aim, objectives and working hypotheses and the questionnaire on the basis of which the cause-effect analysis was carried out in order to confirm/disprove the hypotheses of the scientific research in the area of investigation.

In the context of scientific research, it has been found both from practical applications and from theoretical and methodological approaches that there are created stodgy interdependent relationships between the economic and financial activity of the entity and the content of control actions regardless of economic and financial control, goal area, methods, techniques and instruments, and besides all we should take into account the positioning of the control bodies in relation to the economic entity as well.

The chapter comprises a number of limiting issues related to scientific research results and possible research directions.

***Chapter VI "Final conclusions, contributions and personal considerations on the possibilities of developing and consolidating the economic-financial control for the economic entity performance"*** emphasizes the necessary efforts to carry out the scientific approach through a set of conclusions and personal considerations on the economic-financial control in development and strengthening it in order to orient the economic entity towards performance as well as contributions of the author of the scientific research regarding the increase of the economic-financial control dimension with impact on the economic entity in the sense of increasing the economic-financial discipline and its orientation towards performance. The chapter comprises a section disseminating the results of scientific research.

## **7. Restrictions of the scientific approach**

The restrictions of the economic-financial control may represent an reverse approach to it as related to the results for the economic entity's performance and may inquire auseful and interesting research direction mainly for the managers of these economic entities, and of the economic-financial control structures as well . Therefore, the most visible limitations of economic-financial control lie in the behaviours and judgements of the control bodies, which, as we have observed during the scientific approach, add value to the economic entity, but can have a negative impact on the economic entity by damaging both the professional image of some employees and the image of the entity itself. Both of above mentioned causes can generate additional, unforeseen and unindicated costs for the economic entity.

It should be noted that a scientific approach in the economic and financial area is limited by access to data and internal information , as confidentiality is often invoked.

One restriction of the research is that access to the economic and financial data and information of the economic entity under analysis was quite difficult, especially as not all of it was public. At the same time, the reaction of the respondents included in the sample to which the questionnaire used in the positive research was addressed was rather slow, and the employees with control duties within the internal economic and financial control structures did not fully respond to the various questions, while avoiding participating in the discussions.

## **8. Possible research directions**

As possible future research directions we record two main directions based on our interest expressed in this scientific approach, as follows:

- This paper is an invitation of reflection on how to increase the value of economic-financial control and stimulate economic performance, while at the same time we want to consider it the solution of broadening the economic-financial control possibilities and a tool for increasing the performance of an economic entity.
- We consider as interesting the idea of a broadly structured research approach based on scientific criteria in order to highlight the impact on the economic entity's performance regarding the employees' professional, ethical, moral and deontological behaviors with control responsibilities.
- The difficult grade of anticipating and controlling the economic environment and entities' dynamics, requires a reconfiguration of the economic and financial control importance, an extension of its scope of action, an increase in its size and even a strengthening of the control structures organised at the level of these entities.

Moreover, the economic and financial control needs to diversify its forms of expression, as well as the instruments, techniques and methods used, which may constitute possible areas for future research.

## **9. Conclusions and personal considerations**

-  The current economy, characterized by a dynamism that is difficult to anticipate, invites the intervention of specialists from all fields of interest to work together and consolidate the actions identified through modern entrepreneurial solutions for the rescue of economic entities and implicitly of the business environment, under a careful and controlled monitoring, through which the transition of remedial / corrective / recuperative / coercive measures into measures to support these entities, and their employees.
-  The scope of the economic and financial control is unlimited in the area of the economic entity's activities, manifesting itself as a management hallmark in a unitary whole and contributing at the same time to ensuring the integrity of the patrimony, the efficient use of resources, compliance with the applicable legal provisions in force, being achieved by exploiting its results and putting into practice preventive, remedial and recovery measures, attracting civil or criminal liability in case of fraud.
-  The control is generally based on three pillars, namely knowledge, finding and comparison, phenomena applicable by extension and economic and financial control, to provide incentives and protect the general and fundamental interests of the economic entity through rigorous compliance with the legal, regulatory and methodological frameworks, as well as strategies, programs, activity indicators, all in line with efforts made.
-  The economic-financial control is in an interconditional relationship with the economic entity's management and knowledge, the latter acting itself as a central attribute of control as well, thus ensuring a realistic and accurate picture and supplying the management with necessary levers to understand the significance of phenomena, as for developing a successful management.
-  The importance of an economic entity's control lies in its contribution to maintaining the balance of its activity and operating in a normal manner by providing smart and competent solutions to address the problems identified under conditions of development and economic efficiency.
-  Any activity carried out within an economic entity acts like a closed system in which

the applicable generally accepted principles are directly and inversely connected and the optimal functioning of that entity is ensured by means of control exercised through its own structures.

📖 The control system operation is also involved and contributes through its capacity, constantly assessing how fundamental functions are organized caring the employees' performance at different hierarchical levels. Thus, the structure of the functions of employees linked to the performance of the business of the economic entity is based on: The decision-making function on employment and the authorization of the economic entity in the relationships with customers, partners, employees, suppliers, etc.; the management function which represents the manner in which the economic entity's physical and monetary assets are held and valued; the accounting function that lies in the activity of recording and highlighting any operation affecting the economic entity's assets; the control function that is exercised over the decision-making system and the management and highlighting of the material, human and financial assets and resources available to the economic entity. The economic-financial control function is part of control system assessment within an economic entity, by identifying a whole-to-part relationship, or better said the inclusion of economic-financial control in that system.

📖 The quality assurance and the trust increase of an economic entity's partners are significantly influenced by the demonstration of self-control, a component of the control tools used at the level of the economic entity. However, the self-control is active in any activity sector, including the approached economic-financial sector, and it is mandatory its presence at any hierarchical level as we consider that this might be integrated in the control system.

Accepting that the self-control is a principle of the control system functioning and linking its values to internal managerial control, we find two distinct meanings of its approach, as follows:

- from the control instruments point of view, the self-control is a lever for the overall analysis of the economic entity's activity which, in addition to objectives, means, information system, organisation, internal control and control, can be expressed at all hierarchical and competence levels regardless of the exercise;
- the self-control can be defined and formalised by internal procedures and focuses either on verifying information by means of other documents or by cross-checking

information from two sources.

- 📖 The exercise of economic, financial and managerial control is indirectly linked to the problems of the market economy, which are not borderline or exceptional problems. As a consequence, the economic and financial control is divided into two areas of interest, namely:
- the prevention focused on identifying non-compliances that may result in economic imbalances;
  - the correction occurred when the control bodies identify deviations from the regulations, errors, inaccuracies during the operations, transactions etc., influencing the assets of the economic entity it proposes remedial measures. Although the incidence is quite low, we pay attention to fraud, negligence, bad faith, materialized in circumstances other than those previously expressed and require a differentiated treatment.
- 📖 The organisation of economic and financial control at the economic entity level implies the respect of specific fundamental principles, defined in accordance with the laws of activity organisation and exercise as the specific literature identifies them, namely: the principle of foreseeing and organising the economic entity's activity of; the autonomy, competence and authority principle of economic and financial control; the principle of adaptability; the principle of approaching the economic and financial control in the area of decision and responsibility concerning the management of the patrimony.
- 📖 The economic-financial control at the economic entity's level is established through the legal obligation of top management to ensure the creation, approval, execution, development and consolidation of structures with control attributions and responsibilities, as well as regulations, procedures, indicators and evaluation criteria associated with the economic-financial control activity structured on the following forms of internal control, such as: preventive financial control, financial management control, internal managerial control, internal public audit, hierarchical control and the budget system control.
- 📖 The financial preventive control acting as internal instrument is established to prevent the elimination of any exposure risk to the loss of the economic entity's assets before any economic-financial operation becomes a legal act. The preventive financial control is also one of the credible tools for ensuring the regularity, effectiveness, cost-effectiveness and efficiency of resources at the economic entity's level and it is



spotlighted both by the regulatory framework and legal existence (which is unequivocally binding). The specific code of professional rules for persons carrying out their own preventive financial control activity.

📖 The management financial control represents an outcome of financial inspection concerned in ensuring the integrity of the economic entity's assets as well as its own assets, while aiming at verifying compliance with legal provisions and internal regulations and at increasing efficiency in the allocated resources. This fact is revealed by the current framework for the Regulation of management financial control within the Emergency Ordinance No 94 of 2 November 2011 issued by the Romanian Government through which there were pointed out the state economic conditions, the economic environment in the European area and the dynamics of the business environment for satisfying the general interest of eliminating/reducing the economic failures and freezing scale by strengthening economic and financial discipline.

📖 The internal control represents a managerial tool by means of which the assurance is outlined in the reasonable conditions where both the specific objectives and the general economic entity's mission are met, creating the circumstances for strengthening one of the most relevant management functions, and we refer to that of a managerial internal control system, the responsibility for the manifestation of which falls within the scope of management's activity towards implementation, development and consolidation in order to guide and maintain that entity at the highest possible level of performance.

📖 The public internal audit represents the control form that manifests itself in the way of ensuring the regularity, legality and performance, limiting itself to the area of treatment of irregularities in the sphere of damages, prejudices, irregularities, all the latter being reported to other specialized internal structures within the entity when they exist, or in special cases even resort to state structures and authorities.

The public internal audit represents the management function that is an integral part of the Internal Management Control System, actively participating in the performance monitoring in order to achieve the established objectives.

📖 The hierarchical control is the main attribute of employees with a management position and it occurs at the economic entity's level with organisational and managerial tasks in all activities. However, the hierarchical control is positioned within the economic entity in the areas of activity in which the entity's patrimony is managed, focusing on knowing how to capitalize the inexhaustible resources

generated by human capital on the one hand, and on the other hand on the knowledge of management. The financial and material resources should meet the specific objectives and indicators associated with them.

📖 In any economic entity there exists control through the budget system regardless of how this is defined and formalised and there is always a structure created with responsibilities in the control of resources used to meet the objectives of that entity. Budgetary control is the process by which a rigorous management of resource planning is carried out in accordance with the coordination of all employees / functions involved while requiring their harmonization and thus allowing effective control of the performance of the economic entity and its costs. As for the budgetary control, the accountability of management at hierarchical levels represents a strong point, which provides an opportunity to take ownership of the specific objectives achievement. However, the budgeting system has a number of advantages and disadvantages, as mentioned below :

- ↳ advantages: clear definition of the economic entity's objectives in both financial and general terms; total / partial measurement of the activities efficiency by section, based on the comparative elements of the budgets; it supports a clear presentation of the deviations in the results achieved from the set objectives; it promotes the establishment of action plans with measures to correct the deviations carried out vs. forecast; it allows centralized control by delegation of responsibilities; it contributes to the strengthening of the economic and financial discipline within the economic entity's activities;
- ↳ disadvantages: it involves the commitment of human resources and additional costs; the management and control work through budgets is repetitive and produces over time a routine in the employees' behaviour which reduces their attention in carrying out this activity; operability is getting low due to the fact that information flows are long; Control through the budgeting system, i.e. the periodic of forecast vs. realised assessment/verification facilitates the decision-making process on the principle of the feedback effect, thus supporting the evolutionary control of the activities of an economic entity, the mechanism used being that of correlating budgetary management with the observed deviations analysis.

📖 As a result of the recent global pandemic, digitalisation is seen as a possible and effective way to save economic entities in order to ensure a solid, transparent, practical and especially useful information base for improving business decisions and especially

of those of an investment nature.

Considering the digitization as a lever for the economic entity's transparency from the perspective of financial statements, respectively interim and annual reports, requires the increasing degree of economic-financial and fiscal discipline while imposing increased accuracy without forgetting that they are subject to audits. In this respect, it is absolutely necessary to manifest control in general and economic-financial control at the level of that entity for the objectives achievement including digitization and performance of economic entities, taking into account the above mentioned ideas.

- 📖 The performance represents an exciting topic of debate and raises a number of questions, controversies and issues at the economic entity's level, both as a characteristic of that entity, and in connection with its measurement, evaluation and last but not least its management.
- 📖 The economic entity is directly and visibly enough connected with its management, ensuring the available material, financial and human resources with maximum efficiency, effectiveness and economy through all techniques, procedures and tools, in the last category entering the economic-financial control.
- 📖 The capitalization of the economic-financial control results influences the economic entity's activity as a whole, contributing unequivocally to the increase of the economic-financial discipline, the potentiation of the performances at the level of each activity sector.
- 📖 The results of the economic and financial control through internal specialised structures contribute, on the one hand to the improvement of qualitative decisions based on information and data validated in terms of regularity, reality and legality, and on the other hand increases economic and financial discipline, leading to an efficient, effective and economic management of the entity, undoubtedly contributing to the increase of the economic entity's performance as well.
- 📖 The economic-financial control concludes the cycle of the management process, and through its results, regardless of the acting form, i.e. A.P.I., C.F.G., C.I.M., C.F.P., the economic entity benefits from an increase in its activities' efficiency, thus confirming the principles of control functioning and justification in the sense that the entity's activities are organized and conducted for profitability.
- 📖 The economic and financial control directly stimulates the performance in all aspects expressed by its measurement indicators, regardless of its demonstration form techniques, methods and methodologies to increase economic and financial discipline,

the resources efficiency, the achievement of economic entity's objectives and mission. Therefore, the effectiveness of control is interdependent with the the economic entity's performance.

- 📖 The analysis of the relationship between economic-financial control, managerial strategies, finance and accounting results in demonstrating that the scientific basis of financial accounting control, preventive financial control, managerial internal control and last but not least internal audit comes from management, and the financial-accounting side refers to the fact that most of the information used by managers is provided by the latter.
- 📖 On the one hand, all the elements included in the content of the annual financial statements presenting the financial position, financial performance and cash flows, and on the other hand the reflection on the resource management results as a major responsibility of the the economic entity's management are subject to various forms of economic and financial control exercised through their own structures within a financial year, as can be seen from the content of this scientific approach regarding their direct connection with the objectives of those controls.
- 📖 The economic entity's performance in terms of efficiency, effectiveness and economy is appropriate if the economic entity has a long-term strategy, resorting to development, consolidation and innovation actions, so that the performance as a characteristic of the economic entity is relevant and impactful.
- 📖 According to the profitability analysis in the approach of the economic entity's performance by improving the economic and financial control through the economic entity's own structures, we consider the most relevant rates to be the economic rate of return (operating) and the financial rate of return. However, we can see the interdependent relationship between performance, the quality of managerial decisions, and financial and accounting information that is qualitatively and quantitatively useful. At the same time, an equation is outlined in accordance with the subject of scientific research as the economic-financial control increases the quality of economic-financial information on the basis of managerial decisions with an impact on profitability and this represents a context favourable to increasing performance and achieving the objectives of the economic entity, in managerial action as follows:
  - ↳ maximising the annual result by increasing the volume of the economic entity's activity while improving margins, optimising activities through actions such as reorganising and redesigning the entity and implicitly its information systems,

- efficient stock management, increasing the quality of goods and services, commercial management under economic, efficient and effective conditions;
- ↳ increasing the return on invested capital through efficient and effective use of tangible fixed assets, inventories and arrears and, last but not least, reducing working capital requirements;
  - ↳ the efficient use of committed capital in a volume resulted from investment capital.

## **10. Contributions of the author 's scientific research**

📖 The applied research presented during the doctoral thesis reveals the clear idea that there is a direct link between all forms of economic and financial control, respectively preventive financial control, financial management control, public internal audit, internal managerial control, control through the system budgets and hierarchical control, the latter taking multiple forms of manifestation, and the performance of the economic entity as revealed in the subchapters *II.7.2. Applied example of complementarity between budgetary control and financial management control, IV.2. Financial Management Control (F.M.C.), a managerial tool for informing and reporting on the economic and financial activity of the economic entity, application features, IV.3.1. The applicative representation of the functioning of the internal managerial control system (I.M.C.S.) at the level of the economic entity, IV.4. Public Internal Audit (A.P.I.) - application study, IV.5.2.2.6. Integrity and ethics - values of promoting and consolidating a healthy economic-financial control. Practical application.*

In order to highlight the objective of scientific research in Chapter III *The results complementarity of the economic-financial control exercised at the economic entity level with its performance*, there was studied the influence of economic-financial control on performance as the legislative framework focuses on economic-financial discipline, economic, effective, efficient administration, in a word a performant one. At the same time, the scientific approach highlights the complementary and interdependent connections between the efficiency of various forms of control, as organization and exercise, and the economic entity performance. The better organized and exercised the forms of economic-financial control are, the better the management risk with direct influences on the performance indicators of that entity.

Another interesting and important aspect in supporting the efficiency of the forms of economic-financial control is demonstrated applicatively from the perspective of promoting ethics, integrity, objectivity and impartiality, as can be seen from the content of subchapter IV.5.2.2. *Case study within the influence of the application of the National Anticorruption Strategy on the economic-financial control exercised at the economic entity level* and subchapter IV.5.2.2.6. *Integrity and ethics - values of promoting and consolidating a healthy economic-financial control. Practical application.*

- 📖 The dynamics of the economic environment and economic entities altogether can hardly be anticipated and controlled and thus it requires a role reconfiguration of the economic and financial control, expanding its action scope, increasing its size and even strengthening the control structures organized at those entities. Moreover, the economic-financial control has an imperative need to diversify the forms of manifestation, but also the tools, techniques, methods of exercise.
- 📖 The head of the economic-financial control structure, regardless of its type, in large-scale control actions, such as background checks covering the entire economic, financial, revenue-generating, expenditure-making, budget execution etc., must create his own control keys so as to ensure legality, efficiency, fairness, ethics, integrity and more, respectively stating some improvement possibilities whose applicability certainly entails the activity improvement of the economic entity and its orientation towards performance.
- 📖 The economic-financial control in the sense of consolidating the actions of financial management control, preventive financial control and public internal audit, represents the essential operation and management of any economic entity whose gear is set in motion and formally supervised by internal managerial control. Thus, it should be taken into account that the forms of economic-financial control are manifested in a relationship of interconditionality that acts convergently, thus creating a unitary integrated control system that manifests itself in all the activity fields, stimulating the economic entity to get superior results, and this is a reason for complete involvement of the entity management in enhancing the economic-financial control at the economic entity level.
- 📖 The control system is governed by the permanence principle which continuously supports by delimitation, both the identification of disturbances in operation and exercise of control at the economic entity level and the situations of non-compliance

with procedures, regulations and provisions specific to general control and special economic and financial control. Thus, the economic entity employees' preparation and permanent application of a complete set of procedures for the management of held assets and liabilities emphasize the attributes of economic and financial control integrated in the specific set of the control system.

📖 The quality of the information integrated by the control system in the general information system and by the economic-financial control in the economic-financial information subsystem is constantly debated in terms of their verification and usefulness. The managerial decision is based on the information provided by the managerial information system, the economic-financial system, the one of human resources, costs etc., requiring the preservation of economic-financial information in accordance with the provisions of the nomenclatures and specific procedures. There should not be neglected that the quality level of general information as well as of economic-financial information depends on its redundancy, but also on the quality advantages in relation to the cost of obtaining it. Thus, the information focuses primarily on the economic and financial information, on the importance of the annual financial statements, but also on information concerning the operational segment, respectively the one related to the entity activity. In this respect, we state that the economic-financial control activity is an integral part of the control system at the economic entity level.

📖 The new relations among the budgets - the budgets system control - the economic-financial inspection - the financial management control, come from the following:

- the economic-financial inspection represents the activity legislated by the Government in order to ensure the strengthening of the economic-financial discipline at the economic entities level;
- the financial management control represents the product of the economic-financial inspection and by using it each economic entity ensures / controls / verifies through its own structures and employees the patrimony integrity, the efficient use of the allocated resources and the legality of the economic-financial activity;
- the management financial control submits to the verification of the budgets from the perspective of their substantiation and preparation, and it also evaluates the way the control through the budget system is exercised focusing on the comparison: forecast



vs. achieved. In this context, we appreciate that the activity of financial management control is exercised both individually and simultaneously on budgets and control through the budget system, being a one-way interaction of financial management control with the mentioned elements;

↳ control through the budget system acts unidirectionally over the general budget / sector budgets being a form of control with an increased responsibility of the entire management team.

📖 The management financial control as a form of economic-financial control is exercised through the own structures of the economic entity, although it represents one of the most complex manifestations of control, without any real legislative support or regulations as it can be observed in the normalization and regulation of the Preventive Financial Control, the Managerial Internal Control and last but not least of the Public Internal Audit. Therefore, in the following we propose a series of possibilities to improve this control category, respectively the Financial Management Control, but these can be achieved only through a joint effort of the control bodies with responsibilities in the field, the managers of the profile structure., but especially of executive and non-executive management, as follows:

📖 the procedure as detailed and customized as possible in order to achieve a coherent and efficient planning, based on scientific criteria, appropriate to the field of activity of the economic entity and its size.

In the context of the economic entity size, the organization and scope of its activity must be considered, thus building a consolidated control strategy that includes both the Financial Management Controls exercised at that entity central level and at its territorial level.

- Moreover, it is important to plan the assessment of the financial control structures of territorial management ensuring a unitary functional control. In the same planning there must be included the verification of the degree and the way of implementation / remedy / recovery of the measures formulated through the control reports.

We must not forget that at the economic entity level the forms of economic-financial control must be planned so as to avoid the disturbance of the economic entity activity, therefore the cooperation of the control structure coordinators in order to harmonize planning / strategies is imperative.

- when preparing the Financial Management Control reports, at the end of the report, it would be useful to present an evolution of the value of the economic-financial deviations, but also of the remedial measures, so that the management of the economic entity could be easily informed on the efficiency of the economic-financial activity, as well as on the existing economic-financial discipline at the economic entity level. Therefore, in case the value trend of the deviations and of the number of deficiencies decreases, it indicates the efficient manifestation of the Financial Management Control and an increase of the economic-financial discipline;
- the report on the activity of Financial Management Control is a control key of the executive and non-executive management of the economic entity, instrumented by the head of the structure, therefore we consider it useful to create an application that can generate information of interest at any time as I presented in the content of subchapter IV.2.3. *Financial Management Control Reporting (F.M.C.). Practical application*. The advantages of using such an application are the following ones:
  - it timely generates reports of interest to the general management regarding the extent of the level of deficiencies and economic-financial deviations within the economic entity;
  - it presents consolidated and individualized tabular and graphical reports easy to interpret;
  - it presents individualized and consolidated deviations from the labor discipline in the economic-financial sector considering the number of disciplinary investigations and the sanctions ordered by the head of the economic entity;
  - it allows consolidated or individualized reporting activity monthly / quarterly / yearly;
  - it reduces the presentation of unnecessary and redundant data and information;
  - it does not involve financial resources.
- the procedure for exercising the Financial Management Control activity so as to create control keys for the exercise of hierarchical control and at the same time to ensure the independence of the bodies who carry out this activity, respectively:
  - to draw up the minutes of the Financial Management Control and to sign it regardless the head of the structure by notifying the verified entity;
  - to write the Financial Management Control Report in accordance with the minutes as it is comprised in the report making use of the exercise of

hierarchical control / supervision by the thorough check of the control objectives and the sample selected for the control. In this respect there is used a form called *exposure note regarding the verification conclusions where no deficiencies were found for those activities, operations, and flawless selected documents for control*;

- to elaborate an ethics code for the control bodies that should take into account the corruption risks as well.

📖 Their professional experience and the reality in an economic entity have often shown that the internal managerial control system is neither fully understood nor accepted by the management of the economic entity, that formally considers it from the perspective of legislative obligation. There are situations when this activity is entrusted as a service to specialized companies, but besides the frequent formalized and procedural aspect, however, the specific, in-depth aspects are not identified and fail to be approached.

📖 The internal public audit works in addition to the Financial Management Control as presented in subchapter IV.4. *Internal Public Audit (I.P.A.) - application study*, revealed by the fact that the internal auditors detected indications of fraud, the objective was suspended and there was drawn up the Form for Finding and Reporting Irregularities by which the top management entrusted the verification of the notified aspects to the structure of the Financial Control Management. One of the causes of this serious deficiency with a major impact on the financial resources of the economic entity is the lack of procedures for exercising Preventive Financial Control and non-compliance with the legal employment provisions, payment order submittance also governed mainly by Preventive Financial Control. In this context, the internal public audit did not work, failing to identify deficiencies in the exercise of Preventive Financial Control and own Preventive Financial Control during the assessments, although they were perpetuated from one year to another. Moreover, the structure of Preventive Financial Control has been much undersized, as current human resources cannot carry out the whole the activity. In these circumstances, we could appreciate that the top management either did not understand the role of economic-financial control exercised through internal structures, or it deliberately concealed the economic-financial control structures weakening the control over the resources of the economic entity.

- 📖 The public internal audit has competence over the evaluation of both the the economic entity performance and the performance of the management that administrates the economic entity on a mandate basis. In subchapter IV.4. *Internal Public Audit (I.P.A.) – application study* this dimension of Internal Public Audit is approached and we can say that the economic entity performance is in an interconditional relationship with this structure performance. Moreover, the practical application undoubtedly shows that the internal management control system worked only from a formal perspective, so that, from the synthesis of the above, we might consider that the economic-financial control structures and hierarchical control are complementary.
- 📖 We also consider it imperative for state authorities to be involved in: raising the awareness of the economic entities management concerning the importance of exercising financial control in terms of benefits in the business performance, and also the increase of economic and financial discipline; the management and employees' awareness on the interest of the economic entity, on the benefits offered by an efficient internal managerial control and at the same time the awareness on these aspects of the respective entity management. There is a joint action: management - state authorities in the sense of stimulating the activity of the internal management control system to stimulate and consolidate the decisions, to get a real and concrete responsibility, a rationalization of all the used resources, efficient risk management, increase of economic-financial discipline, performance of the economic entity activities etc .
- 📖 Although the internal public audit at the level of the economic entity could be the cornerstone of an efficient management through a continuous improvement and monitoring of the internal control environment, independent and objective reporting, solutions in dealing with major risks (financial, operational, technological, strategic , fraud, compliance, etc.) through advisory actions, improvement of other categories of control manifested at the level of the economic entity exercised through internal structures including Financial Management Control, increasing the efficiency and effectiveness of operational procedures, we note that the internal public audit does not meet the requirements of the specific legislation in force and does not bring significant contributions within the studied economic entity. However this would be achievable, as in the approaches of subchapters II.5.1. *Information Discourse on Public Internal Audit (P.I.A.)* and IV.4. *Internal Public Audit (I.P.A.) - application*

*study*. Thus, it is absolutely necessary on the one hand, to strengthen the internal public audit structures by recruiting a qualitative staff from a professional but also deontological perspective and on the other hand, to get active involvement of the executive and non-executive management in capitalizing the potential of the respective activity.

📖 It is absolutely necessary to strengthen the forms of the economic-financial control at the economic entity level so that they are in a relationship of complementarity without creating disturbances at the level of activity; harmonization of the planning of the economic-financial control actions so that their results value would foster the entity towards performance.

📖 In the stage of assessing the corruption risks related to the economic-financial control exercised at any economic entity level, there should be rated the probability level of those risks materialization and the impact on the economic activity of the entity and the activity as mentioned in subchapter IV.5.2.2.5. *Monitoring and reviewing the risks of corruption associated with the control activity of an economic and financial nature*. Thus, highlight on the importance of ethics and integrity in the development and consolidation of a healthy economic-financial control at the economic entity level are revealed in the content of subchapter IV.5.2.2.6. *Integrity and ethics - values of promoting and consolidating a healthy economic-financial control* by exercising hierarchical control of supervising an action of Management financial control in the context of making a comparison between the content of the Control Minutes - draft and the final Control Report resulting in a series of differences and weaknesses in the financial control activity, respectively: divergences between them mainly on the content of the measures formulated in the final Minutes, where they are eliminated with no argument; the control body creates ambiguities on the specific amounts to be recovered as they are considered as damages for the economic entity, being them inconsistently calculated, with VAT or not, or separately, and consequently, the responsible employees may be favoured making supervision more difficult. Probably the control body was either superficial in carrying out the control or has a hidden agenda and therefore he exerts pressure on the employees of the audited economic entity. In the draft, the control body recorded certain findings on some contracts, and in the final Minutes the findings of the same paragraph mentioned other operations subject to verification compared to those in the draft Minutes no explanation from the

control body or from the verified structure; in the draft Minutes an amount to be recovered was recorded as a damage to the economic entity, and in the final Minutes, this recovery measure was eliminated without justification; the additional findings recorded in the final report refer to the services payment without visa, and the step taken by the control body is only the situations analysis and staff's training, noting the inconsistency of the control body in approaching the deficiencies in the draft Minutes and the final Minutes. The control body took out of the final Minutes the deficiencies that had to be remedied and recovered, amounts considered to be detrimental to the studied entity and there were introduced other deficiencies whose remedy was not in the sense of recovering certain amounts, but only the activity remedy and elimination of similar situations in the future. It can be seen that, although there is no observation of the unit recorded in the final Minutes regarding the content of the draft Minutes, the deficiency measure is still significantly changed in the final Minutes compared to the measure recorded in the draft Minutes; an amount to be recovered was calculated in the draft Minutes, as long as the final Minutes changes the remedial measure *in the sense of reversing the invoice and recovering the difference in value*, leaving this to the verified unit. The control body has the obligation to calculate the amounts to be recovered considered to be detrimental to the economic entity and the reformulation of the measures is encouraged so that they would support the interest of the economic entity and its employees but only on the basis of observations / opinions / views. relevant, which was not observed by the exercise of hierarchical control in the behavior of the control body.

📖 For the check / supervision of the economic-financial control activity it is mandatory that the supervisor, usually the head of the control structure, to take into account all the possible circumstances and perspectives in which the control body exercised the control activity, and once the conclusions have been drawn in case there were found deviations from the procedures for exercising the activity of economic-financial control, it is either sanctioned with a warning according to the provisions of Law 53 of January 24, 2003<sup>54</sup> or he proposes its disciplinary investigation.

📖 If the head of the control structure finds that the control body has behavioral deviations from the fundamental principles, namely: integrity, objectivity,

<sup>54</sup> Legea 53 din 24 ianuarie 2003 Codul Muncii (republicat), emitent Parlamentul, publicat în MO nr. 72 din 5 februarie 2003;

professional competence, confidentiality, professional conduct, respect for the rules, technical and professional regulations, it is compelled to inform the top management about them in order to efficiently solve these issues with serious consequences on the quality of the economic-financial control activity and implicitly of the results of their control and superior capitalization by the economic entity, while harming both the image of the entity as well as the control structure as a whole. At the same time, the head of the economic-financial control structure must always emphasize the integrity, ethics and objectivity of the control bodies, continuously seeking to identify these malfunctions and draw up action plans, but also control keys to cut off the possibilities that compromise compliance with the fundamental principles.

📖 Studying the legislation, norms and applicative study we found that for the Financial Management Control activity there is no conduct code for the employees of the economic entity who exercise this activity, and therefore we decided to identify aspects caused by the lack of this regulation dedicated to ethics, integrity, morality. Hence, the Code of ethics and integrity must be known by all the employees who exercise economic-financial control, respectively financial management control as they sign a commitment of integrity and confidentiality since the activity of C.F.G. must be exercised by the involved employees, with professionalism, loyalty, fairness, refraining from any action that might cause both image and financial prejudices to the economic entity, and might also harass, keep under pressure etc. the employees of the controlled structures.

📖 In the economic-financial control, creativity is unlimited in terms of its development and consolidation for the economic entity to perform, and this fact is also highlighted by the use of legal provisions, but also by the exploitation of the employees' skills, abilities and professional experience, by attracting and involving them in paramount activities which set forth their inventiveness.

## **11. The Contents of the doctoral Thesis**

|                                                                        | Pag. |
|------------------------------------------------------------------------|------|
| Prologue                                                               | 2    |
| Contents                                                               | 3    |
| Introduction                                                           | 11   |
| I.1.                                                                   | 11   |
| Synthetic presentation of the field subject in the scientific research |      |
| I.2.                                                                   | 12   |
| Methodological approach of the scientific research                     |      |
| I.2.1. Introduction in the scientific research methodology             | 12   |



|                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| I.2.2.                                                                                                                                                                | Issues, interest and topicality of scientific research                                                                                                              | 14 |
| I.2.3.                                                                                                                                                                | Research and investigation methodologies used during the scientific approach                                                                                        | 18 |
| I.3.                                                                                                                                                                  | Purpose, objectives and hypotheses of the scientific research                                                                                                       | 20 |
| I.4.                                                                                                                                                                  | Compositional presentation of the doctoral thesis                                                                                                                   | 22 |
| I.4.1.                                                                                                                                                                | Key words                                                                                                                                                           | 22 |
| I.4.2.                                                                                                                                                                | The structure of the doctoral thesis                                                                                                                                | 23 |
| I.4.3.                                                                                                                                                                | The summary content of the doctoral thesis                                                                                                                          | 24 |
| <b>Chapter I</b>                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                     |    |
| The economic-financial control. Conceptual and evolutionary approaches of demonstration and impact on the economic entity                                             |                                                                                                                                                                     | 37 |
| I.1.                                                                                                                                                                  | The control, a goal in the governance and performance of the economic entity                                                                                        | 37 |
| I.1.1.                                                                                                                                                                | Introductory aspects of the control concept                                                                                                                         | 37 |
| I.1.2.                                                                                                                                                                | The importance of control in the modern age                                                                                                                         | 40 |
| I.1.3.                                                                                                                                                                | The role of control in the knowledge and operation of the economic entity                                                                                           | 41 |
| I.2.                                                                                                                                                                  | The economic-financial control, an integral part of the control system established at the economic entity level                                                     | 44 |
| I.2.1.                                                                                                                                                                | The control system of the economic entity and its development stages                                                                                                | 44 |
| I.2.2.                                                                                                                                                                | The economic-financial control relevance in the control system of the economic entity                                                                               | 45 |
| I.2.3.                                                                                                                                                                | The general operational principles of the control system organized and exercised at the economic entity level                                                       | 47 |
| I.3.                                                                                                                                                                  | The conceptual dimension of economic-financial control. Conditions, role, functions, aspects of the economic-financial control                                      | 48 |
| I.3.1.                                                                                                                                                                | General aspects regarding the concept of the economic-financial control                                                                                             | 48 |
| I.3.2.                                                                                                                                                                | Conditions for the operation of a useful economic-financial control                                                                                                 | 50 |
| I.3.3.                                                                                                                                                                | Functions of economic and financial control and its classification                                                                                                  | 52 |
| I.3.3.1.                                                                                                                                                              | The functions of the economic-financial control                                                                                                                     | 52 |
| I.3.3.2.                                                                                                                                                              | Aspects classification of the economic-financial control                                                                                                            | 54 |
| I.3.3.3.                                                                                                                                                              | The interaction of the internal control categories with all the economic entity activities and the rank of the economic-financial control in the created system     | 60 |
| I.4.                                                                                                                                                                  | Preliminary conclusions                                                                                                                                             | 62 |
| <b>Chapter II</b>                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                     |    |
| Principles presentation in the organization and exercise of economic and financial control at the economic entity level. Legal framework and operating methodologies. |                                                                                                                                                                     | 66 |
| II.1.                                                                                                                                                                 | The dimension of the organization and exercise of the economic-financial control at the economic entity level in the context of its orientation towards performance | 66 |
| II.1.1.                                                                                                                                                               | General aspects regarding the organization of the economic-financial control. Conditions to organize the economic-financial control                                 | 66 |
| II.1.2.                                                                                                                                                               | The importance of the legal basis in organizing the economic-financial control                                                                                      | 67 |

|           |                                                                                                                                                                                           |    |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| II.1.3.   | The organising principles of the economic-financial control                                                                                                                               | 68 |
| II.1.4.   | Operational key factors of the economic-financial control at the economic entity level                                                                                                    | 69 |
| II.1.5.   | Economic-financial control exercised through the internal structures of the economic entity                                                                                               | 70 |
| II.2.     | The Preventive financial control (P.F.C.), an instrument to ensure the regularity, efficiency, economy and last but not least the efficient use of resources at the economic entity level | 71 |
| II.2.1.   | Definitions, purpose and object of the Preventive financial control (P.F.C.)                                                                                                              | 71 |
| II.2.2.   | Legal framework for exercising and organizing Preventive Financial Control (P.F.C.)                                                                                                       | 72 |
| II.2.3.   | The content of the Preventive Financial Control (P.F.C.) and its forms of exercise                                                                                                        | 74 |
| II.3.     | The Financial management control (F.M.C.) exercised at the economic entity level, the financial inspection outcome                                                                        | 78 |
| II.3.1.   | Introductory informative speech on Financial Management Control (F.M.C.)                                                                                                                  | 78 |
| II.3.1.1. | Pillar Legislative Framework for Financial Management Control (F.M.C.)                                                                                                                    | 78 |
| II.3.1.2. | Forms and methods of exercising the economic-financial inspection                                                                                                                         | 79 |
| II.3.2.   | Financial Management Control (F.M.C.), the outcome of the economic-financial inspection                                                                                                   | 79 |
| II.3.3.   | The methodology used in the activity of Financial Management Control (F.M.C.)                                                                                                             | 81 |
| II.3.3.1. | Control procedures applicable in exercising the Financial Management Control (F.M.C.)                                                                                                     | 81 |
| II.3.3.2. | Control methodologies applicable in exercising the Financial Management Control (F.M.C.)                                                                                                  | 81 |
| II.4.     | Internal management control (I.M.C.)                                                                                                                                                      | 83 |
| II.4.1.   | Introductory legislative remarks on the Internal Management Control (I.M.C.)                                                                                                              | 83 |
| II.4.2.   | Issues regarding the organization and methodology of the Internal Managerial Control (I.M.C.) implementation and consolidation                                                            | 84 |
| II.5.     | The Internal public audit (I.P.A.)                                                                                                                                                        | 86 |
| II.5.1.   | Informative Speech on the Internal Public Audit (I.P.A.)                                                                                                                                  | 86 |
| II.5.2.   | Internal Public Audit in Romania (I.P.A.)                                                                                                                                                 | 88 |
| II.5.3.   | Prezentarea succintă a organizării și exercitării Auditului public intern (A.P.I.) la nivelul entității economice                                                                         | 89 |
| II.6.     | Hierarchical control                                                                                                                                                                      | 91 |
| II.7.     | Budgetary Control – means of management and performance of the economic entity                                                                                                            | 93 |
| II.7.1.   | Theoretical dimensions of the budgetary control concept                                                                                                                                   | 93 |
| II.7.2.   | Applied study of complementarity between budgetary control and financial management control                                                                                               | 94 |
| II.7.3.   | The interaction between budgetary control and economic-financial control exercised to strengthen economic-financial discipline                                                            |    |

|                                                                                                                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|                                                                                                                                                                                                        | 103 |
| II.8. Conclusions and perspective appreciations                                                                                                                                                        | 105 |
| <b>Chapter III</b>                                                                                                                                                                                     |     |
| The results complementarity of the economic-financial control exercised at the economic entity level with its performance                                                                              | 110 |
| III.1. Introductory aspects of the the economic performance approach in the exercise of the economic-financial control and the capitalization of its results                                           | 110 |
| III.1.1. Challenges within the scope of economic-financial control vs. the performance of the economic entity                                                                                          | 110 |
| III.1.2. Introductory discourse on economic entity, the final beneficiary of the scientific research results                                                                                           | 111 |
| III.1.3. Introductory aspects of the economic entity performance connected with the circumstances created by the results in exercising the economic-financial control                                  | 112 |
| III.2. Information discourse on the economic entity performance of the                                                                                                                                 | 114 |
| III.2.1. Conceptual and evolutionary approach to the economic entity performance                                                                                                                       | 114 |
| III.2.2. A thorough approach on performance with a view to its assessment criteria association                                                                                                         | 115 |
| III.3. Complementary aspects of the economic-financial control with the economic entity performance                                                                                                    | 118 |
| III.3.1. Complementarity of economic-financial control with the economic entity performance in achieving its own goals                                                                                 | 118 |
| III.3.2. The performance of the economic entity in terms of profitability                                                                                                                              | 120 |
| III.3.3. Direct and indirect beneficiaries of the economic-financial control exercise at the economic entity level related to annual financial statements                                              | 124 |
| III.3.4. The current performance control through the main economic and financial indicators                                                                                                            | 125 |
| III.4. Information discourse on performance from the perspective of key performance indicators vs. key outcome indicators                                                                              | 128 |
| III.5. Conclusions and persoanl considerations                                                                                                                                                         | 130 |
| <b>Chapter IV</b>                                                                                                                                                                                      |     |
| Applied research on the possibilities of developing and strengthening the economic-financial control exercised at the economic entity level for its activity performance                               | 133 |
| IV.1. Information applicative discourse on the development and consolidation possibilities of the economic-financial control forms exercised at the economic entity level for its activity performance | 133 |
| IV.2. Financial management control (F.M.C.) - managerial instrument in informing and reporting on the economic and financial activity of the economic entity. Application features                     | 135 |
| IV.2.1. Financial Management Control (F.M.C.) planning at the economic entity level. Practical application                                                                                             | 135 |
| IV.2.2. Financial Management Control (F.M.C.) exercise within the                                                                                                                                      |     |

|                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|                                                                                                                                                                                                                   | economic entity. Applied study                                                                                                                                                                                                            | 139 |
| IV.2.3.                                                                                                                                                                                                           | Activity report of the Financial Management Control (F.M.C.).<br>Practical application                                                                                                                                                    | 145 |
| IV.3.                                                                                                                                                                                                             | Internal Management Control System (I.M.C.S.)                                                                                                                                                                                             | 151 |
| IV.3.1.                                                                                                                                                                                                           | Applied representation of the internal managerial control system<br>(I.M.C.S.) operation at the economic entity level                                                                                                                     | 151 |
| IV.3.2.                                                                                                                                                                                                           | Advantages and limits of the Internal Management Control System<br>(I.M.C.S.)                                                                                                                                                             | 157 |
| IV.4.                                                                                                                                                                                                             | Internal public audit (I.P.A.) – Case study                                                                                                                                                                                               | 158 |
| IV.5.                                                                                                                                                                                                             | The influence of the National Anticorruption Strategy on the economic-<br>financial control exercised at any economic entity level                                                                                                        | 172 |
| IV.5.1.                                                                                                                                                                                                           | Information speech on the National Anticorruption Strategy                                                                                                                                                                                | 172 |
| IV.5.2.                                                                                                                                                                                                           | Application of the National Anticorruption Strategy at the<br>economic entity level and the resulting impact on the financial<br>control exercised at its level                                                                           | 174 |
| IV.5.2.1.                                                                                                                                                                                                         | Reference documents in the National Anticorruption<br>Strategy application at the economic entity level                                                                                                                                   | 174 |
| IV.5.2.2.                                                                                                                                                                                                         | Case study within the influence of the National<br>Anticorruption Strategy application on the<br>economic-financial control exercised at the<br>economic entity level                                                                     | 176 |
|                                                                                                                                                                                                                   | IV.5.2.2.1. Confirmation and description of the<br>corruption risks in the economic and financial<br>activity                                                                                                                             | 176 |
|                                                                                                                                                                                                                   | IV.5.2.2.2. Assessing the corruption risks related to<br>the economic-financial control activity                                                                                                                                          | 177 |
|                                                                                                                                                                                                                   | IV.5.2.2.3 Establishing the control measures of the<br>corruption risks in the economic-financial control<br>activity                                                                                                                     | 179 |
|                                                                                                                                                                                                                   | IV.5.2.2.4. Monitoring and reviewing the corruption<br>risks associated with the control an economic-<br>financial activity                                                                                                               | 180 |
|                                                                                                                                                                                                                   | IV.5.2.2.5. Integrity and ethics - values of promoting<br>and consolidating a healthy economic-financial<br>control. Practical application.                                                                                               | 182 |
|                                                                                                                                                                                                                   | IV.5.2.2.6. The imperative promotion of a national<br>code of ethics generally for the control bodies and<br>particularly for the ones in the economic and<br>financial area                                                              | 212 |
| IV.6.                                                                                                                                                                                                             | Perspective assessments of the economic and financial control in the context<br>created by a digital economy                                                                                                                              | 214 |
| IV.7.                                                                                                                                                                                                             | Conclusions and personal considerations on the development and consolidation<br>revealed by the applied research on the economic-financial control considering<br>the performance of the activity carried out at an economic entity level | 217 |
| <b>Chapter V</b>                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                           |     |
| Positive research on the economic entity performance by capitalizing on the capacities<br>of economic-financial control for its development and consolidation. Methodological<br>discourse and ideas presentation |                                                                                                                                                                                                                                           | 226 |

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                     |     |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| V.1.                     | Organizational aspects of the methodologies development during the scientific research for its objectives achievement                                                                                                                               | 226 |
| V.2.                     | Methodologies used in carrying out the scientific approach                                                                                                                                                                                          | 227 |
| V.3.                     | Positive and qualitative research on the possibilities of developing and consolidating economic-financial control to stimulate the economic entity performance                                                                                      | 228 |
| V.3.1.                   | Informative discourse on the positive research.                                                                                                                                                                                                     | 228 |
| V.3.2.                   | Purpose, objectives and work hypotheses                                                                                                                                                                                                             | 229 |
| V.3.2.1.                 | The purpose of the scientific research                                                                                                                                                                                                              | 229 |
| V.3.2.2.                 | The objectives of the scientific research                                                                                                                                                                                                           | 230 |
| V.3.2.3.                 | Work Hypotheses                                                                                                                                                                                                                                     | 230 |
| V.3.3.                   | Qualitative analysis of the scientific research                                                                                                                                                                                                     | 232 |
| V.3.3.1.                 | Instruments and techniques                                                                                                                                                                                                                          | 232 |
| V.3.3.2.                 | Collection and presentation of the interviews and questionnaires information                                                                                                                                                                        | 233 |
| V.3.3.3.                 | Confirmation/refutation of scientific research hypotheses in the investigation area                                                                                                                                                                 | 238 |
| V.4.                     | Limiting aspects related to the scientific research results and possible research directions                                                                                                                                                        | 249 |
| V.4.1.                   | Limits of the scientific research                                                                                                                                                                                                                   | 249 |
| V.4.2.                   | Eventual research orientations                                                                                                                                                                                                                      | 250 |
| <b>Chapter VI</b>        |                                                                                                                                                                                                                                                     |     |
|                          | Final conclusions, contributions and personal considerations regarding the possibilities of the economic-financial control development and strengthening for the economic entity performance                                                        | 251 |
| VI.1.                    | Conclusions and personal considerations on the economic-financial control for its development and consolidation so that the economic entity should reach performance                                                                                | 251 |
| VI.2.                    | Contributions of the scientific research author regarding the increase of the the economic-financial control with impact on the economic entity as for the development of the economic-financial discipline and its orientation towards performance | 259 |
| VI.3.                    | Dissemination of the scientific research results                                                                                                                                                                                                    | 268 |
| <b>Bibliography.....</b> |                                                                                                                                                                                                                                                     |     |
|                          | List of tables, figures, diagrams                                                                                                                                                                                                                   | 283 |
|                          | Annexes                                                                                                                                                                                                                                             | 286 |



## 12. Dissemination of the scientific research results

Creativity in the activity of economic-financial control is the key to its development and consolidation, actively participating in the economic entity performance. The doctoral school has systematized and amplified my knowledge in fields such as: economy, finances, fiscality, accountancy, economic and financial control, management and more, so that as a Ph.D student I have done a significant number of scientific papers in the field that stand out through theories and applied studies useful in inspiring those interested both only in the theoretical direction, but also in practical applications based on the existing economic reality in economic entities of public interest.

The final conclusions, proposals for the development and consolidation of economic and financial control in terms of performance of economic entities successfully highlight the importance of economic and financial control at the economic entity level from perspectives such as: regulation, organization, exercise, professional and moral quality human resources.

At the same time, the scientific research meets the performance requirements of the economic entities through the superior capitalization of the economic-financial control results in all its aspects, forms and dimensions.

The objectives of the scientific paper: *Possibilities for developing and strengthening economic- financial control to increase the activity performance of the economic entities* have been met and its purpose has been achieved, and for all these, apart from the work in the scientific endeavor, professional experience has significantly contributed as reflected in the works and studies listed below:

### **Conferences Participations**

- ✍ Cristian Florin Gheorghe *The personal financial Control-an option for Highlighting the revelance of financial –Accounting information in public Enterprises, Conferinta internationala „Contemporary Challenges for the Societaty in the Context of the Recent Economic and Social Changes”, 3rd edition, Valahia University of Târgoviște, June 20-22, 2019, Târgoviște, <https://ideas.repec.org/a/khe/scajes/v5y2019i3p44-50.html>;*
- ✍ Cristian Florin Gheorghe, *"Study on the Relationship between the Normalized Accounting Model and Financial Risk”, Conferinta internationala „Assounting and Finance the Global Languagees in Business”, 5th edition, Univrsitatea Constantin Brâncoveanu University of Pitești, April 24, 2020, Pitești, [International Scientific Conference "Accounting and Finance – the global languages in business", 1st Edition \(univcb.ro\)](https://www.univcb.ro/);*
- ✍ Cristian Florin Gheorghe, *"Study on the Relationship between the Normalized Accounting Model and Financial Risk International Conference „European Integration - realities and perspectives”, 9th edition, Danubius University in Galați, May 15 -16, 2020, Galați, <http://proceedings.univ-danubius.ro/index.php/eirp/article/view/2038>;*
- ✍ Cristian Florin Gheorghe *The comprehensive income – a new dimension in measuring the financial results by applying IFRS, International Conference „Accounting and Finance the Global languages in Business”, 6th edition, Constantin Brâncoveanu University in Pitești, April 16, 2021, [http://www.univcb.ro/java\\_script/uploaded/Brosura%20AFISC%20202%20SITE.pdf](http://www.univcb.ro/java_script/uploaded/Brosura%20AFISC%20202%20SITE.pdf);*

### **Published books:**

- ✍ *Auditul financiar* (co-author) – authors: Victor Munteanu, Delia Ibănișteanu, Rodica Munteanu, Cristian Florin Gheorghe, Maria Stancu, Nicoleta Ardeleanu, University Publ.House, Bucharest, 2019, ISBN 978-606-28-0868-6, [https://www.editurauniversitara.ro/en/utility/file/download?file=download\\_files/5ea49e88f0ea1Auditul\\_financiar\\_2019\\_-\\_P.\\_1-30.pdf&hash=e00008e7deca8d9558d6721b0b4af5b2](https://www.editurauniversitara.ro/en/utility/file/download?file=download_files/5ea49e88f0ea1Auditul_financiar_2019_-_P._1-30.pdf&hash=e00008e7deca8d9558d6721b0b4af5b2;);
- ✍ *Controlul financiar la entitățile publice si economice* (co-author) – authors: Victor Munteanu, Florin Gheorghe, Răzvan Matei, Delia Ibănișteanu, Diana Baicu, University Publ.House, Bucharest 2018, ISBN 978-606-28-0821, <https://www.emag.ro/controlul-financiar-la-entitatile-publice-si-economice-victor-munteanu-coordonator-florin-gheorghe-delia-ibanisteanu-razvan-matei-diana-baicu-9786062808211/pd/DM4NCMMBM/>;



- ✍ *Bazele contabilității* (co-author) – authors: Victor Munteanu, Mirela Niculae, Delia Ibănișteanu, Cristian Florin Gheorghe, University Publ.House, Bucharest 2020, ISBN 978-606-28-1044-3, <https://www.clb.ro/bazele-contabilitatii-0000199743--p353398.html>;
- ✍ *Bazele contabilității - Lucrări practice* (co-author) – authors: Victor Munteanu, Mirela Niculae, Delia Ibănișteanu, Cristian Florin Gheorghe 2020, ISBN 978-606-28-1045-0, <https://www.editurauniversitara.ro/stiinte-economice-3/bazele-contabilitatii-lucrari-practice-exercitii-de-logica-contabila-si-lucrari-monografica-editia-a-vi-a-revazuta-si-adaugata.html>;
- ✍ *Auditul financiar – contabil* (co-author) – authors: Victor Munteanu, Delia Mihaela Ibănișteanu (Ionasz), Maria Virginia Stancu, Cristian Florin Gheorghe, Nicoleta Ardeleanu (Tifu), Viorica Iuga (Dindăreanu), University Publ.House, Bucharest 2020, ISBN 978-606-28-1075-7, <https://www.clb.ro/auditul-financiar-contabil-demers-metodologic-si-0000203838--p357118.html>;
- ✍ *Controlul financiar* (co-autor) – authors: Victor Munteanu, Gabriela Duta, Janina Soare, Mihaela Ibănișteanu, Cristian Florin Gheorghe, University Publ.House, Bucharest 2020, ISBN 978-606-28-1170-9, [https://www.editurauniversitara.ro/en/utility/file/download?file=download\\_files/controlul-financiar-abordare-teoretica-si-practica-pag-1-201329.pdf&hash=59fc42e8c50a7f510599a53ed925ccbb](https://www.editurauniversitara.ro/en/utility/file/download?file=download_files/controlul-financiar-abordare-teoretica-si-practica-pag-1-201329.pdf&hash=59fc42e8c50a7f510599a53ed925ccbb);
- ✍ *Contabilitatea financiară a întreprinderii – Abordare teoretică și practică*, Victor Munteanu – coordinator, Marilena Zuca, Gabriel Cucui, Florin Gheorghe (co-authors), revised and completed 6th edition, University Publ.House, Bucharest, 2021;

#### Published scientific articles:

- ✍ *The Influence of Corporative Governance upon the public Interest Entities in Romania*, authors: Victor Munteanu, Delia Mihaela Ibănișteanu, Cristian Gheorghe Florin, Maria Virginia Stancu, publicat în Academic Journal of Economic studies, vol.5, March 2019, pp. 80-89, ISSN 2393-4913, ISSN On-line 2457-5836, <https://ideas.repec.org/a/khe/scajes/v5y2019i1p80-89.html>;
- ✍ *Accounting dimensions in Tourism and Public sector*, authors: Alice Țînta, Delia-Mihaela Ibănișteanu, Cristian Florin Gheorghe, published in Journal of Information Systems & Operations Managment, vol.13 nr.1 2019, pp.136-152, ISSN 1843-4711, <https://www.proquest.com/docview/2237828134>;
- ✍ *Own Financial Control-AdvanceOperation the Relevance of Financial- Accounting Information to Public Enterprises*, author Cristian-Florin Gheorghe, published in Academic Journal of Economic studies;
- ✍ *Financial reporting vs. Non-financial reporting: Differences and Recomandations*, author Cristian-Florin Gheorghe, published in Acta Universitatis Danubius, Oeconomica, Vol.6, 2020, ISSN:2065-0175;
- ✍ *The personal financial Control-an option for Highlighting the revelance of financial Accounting information in public Enterprises* published in Academic Journal of Economic studies ISSN:2457-5836, <https://www.zbw.eu/econis-archiv/bitstream/11159/3665/1/1680831070.pdf>;
- ✍ *Study on the Relationship between the Normalized Accounting Model and Financial Risk* autor Cristian-Florin Gheorghe, published in EIRP Proceedings, Vol. 15 nr. 1, 2020, pp 429-440, ISSN 2067-9211, <http://www.proceedings.univ-danubius.ro/index.php/eirp/article/view/2037/2101>;
- ✍ *The compresive income – A new Dimension in measuring the Financial results by applying IFRS*, author Cristian-Florin Gheorghe (Article going to be published).



### 13. Curriculum Vitae

PERSONAL INFORMATION Cristian-Florin GHEORGHE



📍 Ricinului Street no.100, Sector 2, ZIP Code: 023647, Bucharest (Romania)

📞 (+40)723690474

✉️ florin.gheorghe@energie.gov.ro

Gender: Male | Date of birth 03/08/1975 | Nationality: Romanian

#### WORK EXPERIENCE

2020-2021 General Manager  
Energy Department  
Ministry of Economy, Energy and Business Environment

2018-2020 General Manager  
General Department of Crude Oil and Natural Gases  
Ministry of Energy

2017 Senior Advisor  
General Department of Energy  
Ministry of Energy  
Splaiul Independenței 202E, Sector 6, ZIP Code 060021, Bucharest (Romania),  
Minister's Advisor on issues related to all activities concerning energy products

2018 – Currently Member in the Leading Board of Conpet SA Ploiești.

2017 – Currently Chairman of the Leading Board

2018 – 2020 Member in the Leading Board of OIL TERMINAL S.A.  
Chairman of the Leading Board

Member in the Leading Board of ACROPO - Competent Authority for the Regulation  
of Offshore Petroleum Operations in the Black Sea.

2017 Personal Advisor of the Energy Minister.  
MINISTRY OF ENERGY  
Splaiul Independenței 202E, Sector 6, ZIP Code 060021 Bucharest (Romania),  
Minister's Advisor on issues related to all activities concerning energy products

2015 – 2016 Member in the Leading Board of OIL TERMINAL S.A.

Chairman of the Audit Committee  
Oil Terminal SA

Caraiman Street no. 2, ZIP Code 900117, Constanța (Romania)

[www.oil-terminal.com](http://www.oil-terminal.com)

Coordinator of Audit Committee

Type of business or sector: Handling services relating to the reception, loading and  
unloading of crude oil, petroleum, petrochemical and chemical products and other  
finished products or liquid raw materials for import, export and transit.

2016-2017 General Manager of SC BENECAR AUTO SRL.

2013–2016

Parliamentary Advisor - Chamber of Deputies - REMUS CERNEA  
Parliament Palace, Izvor Street no. 2-4, Sector 5, ZIP Code: 050563, Bucharest (Romania)  
[www.cdep.ro](http://www.cdep.ro)  
Parliamentary Advisor on environmental issues.

2014–2016

CEO of SC AS PETROL RECYCLE S.R.L.  
Doamna Ghica Street no. 26, Sector 2, ZIP Code 022837 Bucharest, Romania  
Executive Manager  
Type or sector of activity: Treatment and elimination of the hazardous waste

2008–2014

Marketing Director  
S.C. EURO METAL TRADING S.R.L.  
Făgetului Street no. 39, Headquarter in Constanța, Workstation – Bucharest (România),  
Management and coordination of activities regarding the foreign trade in ferrous waste.  
Type of business or sector: Collection and recovery of DEEE and electrical waste, electronic waste, household waste, electrical wiring, automotive conductors and wiring, electrical appliances, etc.

2006–2008

Marketing Director  
S.C. AS METAL COM S.R.L.  
Berceni Street, no. 104G, Sector 4, ZIP Code: 41836, Bucharest (Romania),  
Executive Manager  
Type or sector of activity: Recovery and processing of ferrous and non-ferrous waste

2004

General Manager  
SC AVIS CONSULTING SRL  
Doamna Ghica Street no. 26, Sector 2, ZIP Code: 022837 Bucharest (Romania),  
Type or sector of activity: Recruitment of human resources

2000–2003

Marketing Director  
S.C. AR METAL S.R.L.  
Berceni Street no. 104G, Sector 4, ZIP Code: 41836 Bucharest (Romania)  
Type or sector of activity: Recovery and processing of ferrous and non-ferrous waste

01/11/2017

Prince2- Foundation Certificate in Project Management  
Global Best Practice [www.axelos.com](http://www.axelos.com)

#### EDUCATION AND TRAINING

2000

DIPLOMAT ENGINEER IN ECONOMIC ENGINEERING  
BIOTERRA UNIVERSITY - FACULTY OF ENGINEERING AND  
AGRICULTURAL MANAGEMENT, Bucharest (Romania)

1993

METALOGLOBUS INDUSTRIAL SCHOOL, Bucharest (Romania)

PERSONAL SKILLS AND  
COMPETENCES

Mother tongue(s) Romanian, C1 Level

| Other Language | Understanding |         | Speaking           |                   | Writing |
|----------------|---------------|---------|--------------------|-------------------|---------|
|                | Listening     | Reading | Spoken Interaction | Spoken Production |         |
| engleză        | B1            | B1      | B1                 | B1                | B1      |

B1- Intermediate, Self-assessment, according to Common European Framework of Reference for Languages

Social skills and competences Excellent communication, leadership and negotiation skills;  
Teamwork spirit;  
Able to create and implement high standards in a company;  
Thoroughness, creativity, patience and professionalism;  
Work Commitment

Organisational/managerial skills Leading and organizing large teams of people;  
Able to implement beneficial changes in a company.

| Digital skills | SELF-ASSESSMENT        |               |                  |            |                  |
|----------------|------------------------|---------------|------------------|------------|------------------|
|                | Information processing | Communication | Content creation | Security   | Problems solving |
|                | Proficient             | Proficient    | Proficient       | Proficient | Proficient       |

Driving license B Category