

CONSOLIDAREA CONTROLULUI INTERN: INTERES MANAGERIAL ÎN VEDEREA CREȘTERII PERFORMANȚELOR FINANCIARE

*Prof. univ., dr. Alexandru ȚUGUI, UAIC
Drd. Aliona BÎRCĂ, UAIC
Drd. Gabriel CHELARIU, UAIC*

Controlul intern a fost și este prezent în toate componentele activității economico-sociale. Prin control, managerii își asigură realizarea obiectivelor strategice și operaționale, instituțiile publice – acumularea și monitorizarea mijloacelor financiare, iar populația – liniștea și echilibrul în viața cotidiană. Controlul pătrunde în esența proceselor și fenomenelor, ghidează managerii aflați la cârma companiilor, este eficient în depistarea lacunelor și intervine pentru prevenirea și înlăturarea cauzelor care au dus la apariția lor. În cele din urmă, controlul „este un rău necesar” și are rolul de a amplifica performanțele entității.

Cuvinte-cheie: evoluția controlului intern, nevoia dezvoltării controlului intern, entități cotate la bursa de valori, guvernanta corporativă, Legea Sarbanes-Oxley, performanță financiară.

JEL: M10, M48

Introducere. În termenii științifici și normativi cei mai actuali, controlul este asociat cu acei 3 „E” economicitate, eficacitate și eficiență, însă, când ne orientăm spre activitatea practică, observăm acel caracter „formal”, adică facem controlul respectiv numai că cere legea, dar nu-l mai și filtrăm prin rațiune. Una din problemele cu care se confruntă managementul în procesul instituirii controlului intern constă în destinația acestuia, unii susțin părerea că ține de management, alții de finanțe, iar noi dorim să demonstrăm existența concordanței acesteia cu contabilitatea. O mare parte a managerilor au atribuit controlului intern o semnificație restrânsă, prin introducerea unei noi subdiviziuni formale denumite audit intern. Însă noul concept de control intern este privit ca o funcție a procesului managerial alături de celelalte funcții, iar auditul intern are rolul de a evalua funcționalitatea controlului intern prin prisma managementului riscurilor și a guvernantei corporative.

Concepția modernă a controlului nu se limitează doar la „verificarea unui act duplicat după original sau supraveghere”, dar mai este necesar ca acesta să fie integrat și în procesul de conducere sau îndrumare a unui grup de oameni. Profesorul român Dumitru Voinea, în prefața Cursului de contabilitate generală (Brașov, 1944), menționa că controlul: „vrea să fie o busolă de orientare, dar și un mijloc de supraveghere spre a

STRENGTHENING THE INTERNAL CONTROL: MANAGEMENT INTEREST IN ORDER TO INCREASE FINANCIAL PERFORMANCE

*Professor, PhD Alexandru TUGUI, UAIC
PhD candidate, Aliona BIRCA, UAIC
PhD candidate, Gabriel CHELARIU, UAIC*

Internal control was and it is still present in all parts of social and economic activity. Through control, managers ensure achievement of their strategic and operational objectives, public institutions – accumulation and monitoring of funds, and the population peace and balance in everyday life. Control helps to find the essence of processes and phenomena, guide managers at the helm, gives occasion to reveal the gaps and intervenes to prevent and eliminate the causes that led to them. Finally, control “is a necessary evil” and is designed to enhance the performance of the entity.

Key words: internal control evolution, need for internal control, entities listed on the stock exchange, corporate governance, Sarbanes-Oxley, financial performance.

JEL: M10, M48

Introduction. In most current scientific and normative terms control is associated with those three “E” (economy, efficiency and effectiveness), but, when we look to practice-oriented activity, we observe that “formal” character, meaning that we do something only because the law requires, but without rationing about it. One of the problems faced by the management in setting internal control lies in its use, some argue that it is the matter of management, others – of finance, and we want to achieve a concordance with accounting. A large part of managers have attributed to internal control a restricted meaning by introducing a new formal subdivision called internal audit. But the new concept of internal control is viewed as a function of managerial process along with the other functions, and internal audit has the function to assess the functionality of internal control in terms of risk management and corporate governance.

The modern conception of control is not limited to “checking a duplicate of the original act or supervision”, but needs to be integrated to the

semnala lacune și neajunsuri de orice fel și pentru a provoca intervențiuni de remediere în caz de necesitate“ [7]

Cele mai recente studii în domeniul controlului, de obicei, se finalizează cu elaborarea unui act legislativ sau normativ, de aceea, pentru a nu diminua valoarea științifică a cercetării, am apelat la evoluția istorică a controlului. Pentru generațiile de astăzi, cercetarea trecutului reprezintă un izvor nesecat de bogat în documentare și orientare. Controlul este privit ca un sistem complex de proceduri prin care se urmărește elucidarea unor probleme în vederea atingerii unui scop. Natura controalelor în cadrul unei firme este foarte diferită, însă noi ne vom orienta spre latura economică. Configurația economică a controalelor generează o serie de întrebări, și anume:

- Cum poate fi investigată etimologia controlului?
- Care sunt originile economice ale funcției de control?
- Care este rolul controlului în cadrul firmei?

De cele mai multe ori, se confundă auditul cu controlul. Analiza componentelor sistemului de control ne determină să concludem faptul că controlul are unele *similitudini* cu auditul, însă ele sunt două domenii diferite. *Auditul* a apărut cu scopul de a crea o încredere că datele din situațiile financiare reflectă obiectiv realitatea economică și sunt întocmite în conformitate cu standardele de contabilitate. Istoria auditului este mult mai recentă decât cea a contabilității și include toate formele de *control* foarte variate, exercitate în cadrul întreprinderii.

Originile funcției de control reprezintă una din problemele actuale ale cercetătorilor din domeniul managementului, finanțelor și contabilității. Această funcție o găsim la toate aceste 3 științe economice și fiecare dintre cercetători încearcă să demonstreze că controlul ține de propriul domeniu.

Cu toate că bazele controlului au fost atestate în Grecia antică, însă fundamentele științifice ale controlului au fost concepute în feudalism și orânduirea capitalistă, prin operele lui: *Luca Paciolo (1494), Simon Stevin (1608), Bastiano Venturi (1655), Samuel Friedrich Helwigs (1774), Puechenberg (1762), Leo Gomberg (1897, 1898, 1908), Louis Daubresse (1912)*.

Abordarea managerială a conceptului de control și a principiilor esențiale de funcționare a sistemului de control, în cadrul unei firme, impune examinarea diverselor păreri și anumite repere cronologice:

- abordarea clasică: Henri Fayol;
- principiile managementului științific: Frederick Taylor;
- resurse umane: Elton Mayo, Frederick Herzberg, Abraham Maslow, Peter Drucker;
- teorii de stil: Ashridge College, Blake/Mouton (Managerial Grid);
- teorii contingente: Fred Fiedler, John Adair. [4]

management process or guidance of a group of people. Romanian Professor Dumitru Voinea in the preface to General Accounting Course (Brasov, 1944) noted that control “wants to be a compass for orientation, but also a means of supervision in order to signal about shortcomings of any kind and to determine remediation interventions if necessary” [7].

The most recent studies in the field of control usually end with developing a legislative or regulatory act, so, in order to not diminish the value of scientific research, we used the historical evolution of control. For contemporary generations, research of the past is a rich wellspring of documentation and guidance. Control is regarded as a complex system of procedures that are intended to clarify certain problems to an end. Nature of controls within a firm is very different, but we will focus on the economic side. Economic configuration of controls generates a series of questions, namely:

- How etymology of control can be investigated?
- What are the economic origins of control function?
- What is the role of control in the company?

The audit is often confused with control. Control system components analysis leads us to conclude that the control has some similarities with the audit, but they are two different fields. Audit appeared in order to create confidence that the data in the financial statements reflect the economic reality objectively and are prepared in accordance with accounting standards. Audit history is more recent than that of the accounting and means all varied control forms exercised within the enterprise.

Origins of the control function represent one of the current problems of researchers in management, finance and accounting. This function is found in all these three economic sciences and each researcher tries to prove that the control is assigned to its own field.

Although the foundations of control have been certified in ancient Greece, the scientific fundamentals of control were conceived in feudalism and the capitalist system, through the works of *Luca Paciolo (1494), Simon Stevin (1608), Bastiano Venturi (1655), Samuel Friderich Helwigs (1774), Puechenberg (1762), Leo Gomberg (1897, 1898, 1908), Louis Daubresse (1912)*.

Managerial approach to the concept of control and essential principles functioning of the control system in a company need to consider different opinions and certain chronological markers:

- classical approach: Henri Fayol;
- principles of scientific management: Frederick Taylor;
- Human Resources: Elton Mayo, Frederick Herzberg, Abraham Maslow, Peter

Francezul *Henry Fayol* a remarcat, la sfârșitul secolului al XIX-lea – începutul secolului al XX-lea, că anume: „*Contabilitatea este organul prevederii în întreprindere. Ea trebuie să permită să știm, în orice moment, unde se află întreprinderea și încotro se îndreaptă. Ea este chemată să dea informații exacte, clare și precise asupra situației economice*”. [8, p.24] Afirmațiile sunt foarte greu de comentat, deoarece totul este explicit: controlul, în termeni științifici, își trage rădăcinile din știința contabilă și are rolul de a sprijini conducerea entității, adică managementul. Îndemnul către istorie a fost una din soluțiile necesare pentru investigarea originilor științifice ale controlului. În cele din urmă, dorim să formulăm și să propunem următoarea ipoteză:

H1: *Fundamentele teoriei controlului derivă din știința contabilității, însă rolul pragmatic al controlului rezidă în ghidarea managementului, în guvernarea activității sale.*

Un deosebit aport practic, creat în anumite perioade de dezvoltare economică, de regulă, după crizele economice, îl au o serie de legi care au marcat schimbări esențiale în viața economică, și anume: *Legea companiilor britanice (1862), Securities Exchange Act (1933), Legea Sarbanes-Oxley (2002)*. Legea Sarbanes-Oxley (SOX) a fost implementată în viața economică și socială americană pentru a corecta deficiențele guvernantei corporative de la începutul secolului al XXI-lea. Dorim să concretizăm că contextul istoric al Legii Valorilor Mobiliare a Statelor Unite din 1933 l-a constituit Marea Criză economică (Marele Crah) din 1929-1933, iar predecesorul ei este Legea SOX. Rădăcinile Legii SOX se trag din valul de scandaluri izbucnite în jurul unor companii, precum: Enron, Tyco, WorldCom, Taellink, Adelphia ș.a.

H2. *Introducerea controlului intern reprezintă una din măsurile impuse de guvernanta corporativă în condițiile unui mediu concurențial acerb.*

Dacă ar fi să ne întrebăm, cum se practică controlul intern în România, atunci am răspunde apelând la actele normative emise de Bursa de Valori din București. Conform *Principiilor de Guvernanta Corporativă pentru societățile admise la tranzacționare pe AeRO – piața de acțiuni a BVB*: „O bună guvernanta corporativă este un instrument puternic de creștere a competitivității pieței. Fiecare societate listată pe AeRO ar trebui să urmărească îndeplinirea tuturor recomandărilor. Unul din obiectivele unei bune guvernante corporative este să contribuie la creșterea eficienței conducerii, pentru succesul pe termen lung al societății. Aceste afirmații ne determină să stabilim conținutul următoarei ipoteze, și anume: [12]

H3: *Creșterea performanțelor financiare reprezintă unul din obiectivele controlului intern, cu scopul de a asigura succesul pe termen lung al unei societăți.*

Metoda de cercetare. Investigarea problemelor, ce țin de modul de utilizare al controlului intern în

Drucker;

- style theories: Ashridge College, Blake / Mouton;
- contingent theories: Fred Fiedler, John Adair.

Frenchman *Henry Fayol* made himself noticeable from the late nineteenth century - early twentieth century, one of his edifying assertions being as follows: “*Accounting is the body the forecast in the enterprise. It should allow us to know at any moment where the company is and where it is going. It is called upon to give accurate, clear and precise information on the economic situation*” [8, p.24]. The allegations are very hard to comment, control, in scientific terms, is rooted in accounting and is designed to support the entity's management. The urge to history was one of the solutions in the investigation of scientific origins of control. Finally, we would like to formulate the following hypothesis:

H1: *Fundamentals of control theory derive from accounting science, but pragmatic role of control lies in guiding management in the governance of its business.*

A particular practical contribution was brought in certain periods of economic growth, usually after economic crises, by a several laws that have marked significant changes in economic reality, namely: “*British Company Law*” (1862), *Securities Exchange Act (1933), Sarbanes-Oxley Law (2002)*. Sarbanes Oxley Act (SOX) was implemented in economic and social life to correct deficiencies of American corporate governance since the beginning of the XXI century. We wish to specify that the historical context of the Securities Act of 1933 was the great economic crisis of 1929-1933, and its successor is SOX Act. SOX Act's roots stem from the wave of scandals erupted around companies: Enron, Tyco, WorldCom, Goba Crossing, TelLink, Adelphia, etc.

H2: *Introducing internal control is one of the measures imposed by corporate governance under a fierce competitive environment.*

If we were to ask ourselves how internal control is practiced in Romania, we would respond by resorting to regulations issued by the Bucharest Stock Exchange. According to the Principles of Corporate Governance for companies traded on the BSE stock market: “Good corporate governance is a powerful tool to increase market competitiveness. Each company listed on AeRO should pursue all recommendations. One of the objectives of good corporate governance is to contribute to increasing the efficiency of management for long-term success of the company”. These statements lead us to establish the content of the following hypothesis, namely:

H3: *Increasing financial performance is one of the objectives of internal control in order to ensure long-term success of a company.*

cadrul entităților, se bazează pe o serie de metode de analiză cantitativă elaborate de statistică, econometrie, precum și de alte științe cu origini matematice. Populația studiată este reprezentată de entitățile economice din România, prin interogarea (directorilor generali, directori financiari, directori economici) celor 57 de societăți incluse în eșantion. Am elaborat un chestionar care a fost trimis acestora prin mijloace electronice, însă au răspuns numai 33 de respondenți.

În cele din urmă, analiza statistică am realizat-o cu ajutorul programului SPSS sub Windows, versiunea 2.2 în 56 de firme.

Rezultatele cercetării. Ipoteza **H1** a fost testată prin întrebarea de bază, care vizează validarea ipotezei H1 și anume: Care sunt originile științifice ale controlului intern?

În urma prelucrării statistice, prin intermediul variabilelor calitative categoriale, au fost obținute următoarele rezultate:

**Originile controlului intern Tabelul 1/
The origins of internal control Table 1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22	64,7	66,7	66,7
Contabilitate/ accounting	5	14,7	15,2	81,8
Management/ management	6	17,6	18,2	100,0
alte științe/ other sciences	33	97,1	100,0	
Total	1	2,9		
Missing				
System				
Total	34	100,0		

Ipoteza **H1** este validată în baza datelor din tabelul 1 și a Histogramei, prin care practicienii, printr-un procent de 66,7%, confirmă teoriile cercetătorilor științifici, certificate și de istorie.

Necesitatea și amplitudinea controlului intern în cadrul firmei a fost demonstrată, în baza aceluiași respondenți, prin răspunsul la următoarea întrebare de bază:

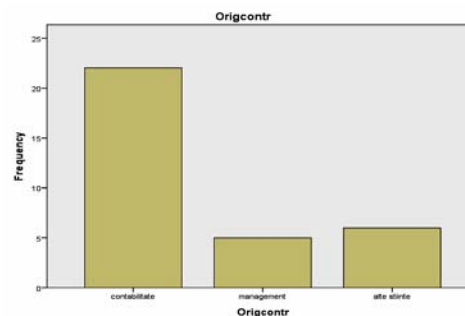
⇒ Cum considerați D-voastră, amplificarea controlului intern este una din măsurile necesare de implementat pentru creșterea performanțelor?

Datele din tabelele 2 și 3 ne determină să constatăm faptul că conducătorii, cu o vechime de peste 10 ani în funcții de conducere, optează pentru intensificarea controlului intern, iar cei cu vechimea între 5 și 10 ani sunt puțin mai rezervați, în timp ce ponderea managerilor cu o vechime mai mică de 5 ani este foarte mică.

Research method. Investigation of issues related to using internal control within the entities is based on a series of quantitative analysis methods developed by statistics, econometrics and other mathematics originated sciences. The population studied is represented by economic entities in Romania, by querying (general managers, CFOs, economic directors) of the 57 of the sampled companies. We developed a questionnaire that was sent to them by electronic means, but only 33 respondents answered.

Finally, we performed statistical analysis using SPSS Windows version 2.2 in 56 companies.

Research results. **H1** hypothesis was tested by the following question: What are the scientific origins of internal control? After statistical processing through qualitative categorical variables the following results were obtained:



Hypothesis **H1** is validated using data from Table 1 and the histogram, by which practitioners through a percentage of 66.7% confirm theories of scientific researchers certified also by history.

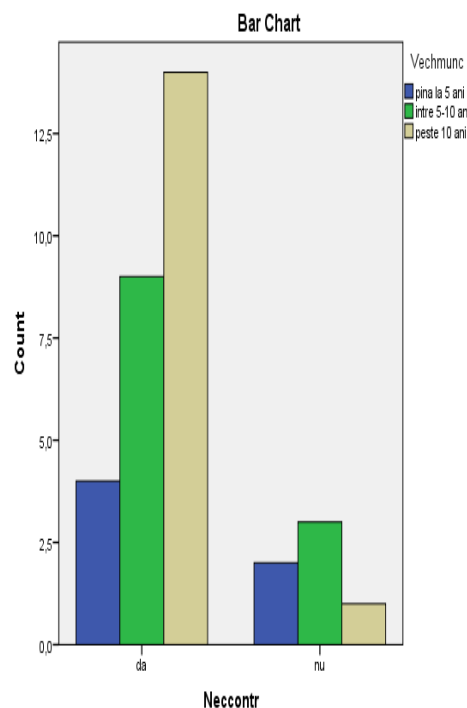
The necessity and extent of internal control within the company were demonstrated subject to the same respondents, by answering the following basic question:

⇒ How do you think, is amplification of internal control one of the necessary measures to implement in order to increase performance?

Data from tables 2 and 3 lead us to conclude that managers with experience of over 10 years in the leadership position choose to enhance internal control, and those with managerial experience between 5 and 10 years are slightly more reserved, while the share of managers with experience of less than five years is very low.

Necesitatea introducerii controlului intern / Tabelul 2
The necessity of introducing internal control Table 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da/ Yes	27	79,4	81,8	81,8
	Nu/ No	6	17,6	18,2	100,0
	Total	33	97,1	100,0	
Missing	System	1	2,9		
Total		34	100,0		



Tabelul 3/ Table 3

Relația dintre nevoia de control și vechimea în funcția de conducere a respondenților /
The relationship between the need for control and experience in the management position of the respondents

		De câți ani activați în funcția de conducere?/ How many years do you have this leading position?			Total
		pina la 5 ani/ less than 5 years	intre 5-10 ani/ between 5-10 years	peste 10 ani/ above 10 years	
Nec contr	Da/ Yes	4	9	14	
	Nu/ No	2	3	1	6
Total		6	12	15	33

One-Sample Test Tabelul 4/ Table 4

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Nec.contr	17,333	32	,000	1,182	1,04	1,32
Orig.contr	10,944	32	,000	1,515	1,23	1,80

O procedură alternativă de apreciere a independenței variabilelor o reprezintă testul t-Student. Faptul că Sig este $\leq 0,05$, în cazul ambelor întrebări, ne determină să credem că datele sunt corecte în proporție de cel puțin 95%.

Verificarea ipotezei **H3** se realizează prin investigarea legăturilor dintre profitul net și mărimea entității, echivalată prin numărul de angajați. Datele au fost extrase în baza aceleiași populații, adică, situațiile financiare ale celor 57 de entități cotate la bursa de valori. Legăturile statistice între variabile se studiază prin intermediul corelației și al regresiei. Tabelul 5 *Correlations* indică intensiunea legăturii dintre profitul net și numărul de angajați, cu alte cuvinte, indică

An alternative procedure for assessing the independence of the variables is t-Student test. The fact that Sig $\leq 0,05$, for both questions, leads us to consider that the data are accurate at an extent of at least 95%.

Checking the hypothesis **H3** is achieved by investigating links between net profit and the size of the entity equated with by number of employees. Data were extracted under the same population, namely financial statements of the 57 entities listed on the stock exchange. Statistical links between variables are studied through correlation and regression. Table 5, *Correlations*, indicates the intensity of the relationship between net profit and number of employees, in other words indicates the correlation between them. Values are distributed

corelația între ele. Valorile sunt distribuite simetric, de o parte și de alta a diagonalei coeficienților de corelație egali cu 1. Coeficientul de corelație Pearson este de 0.960 (tabelul 5), adică, foarte apropiat de unu, ceea ce ne determină să conchidem că, între numărul de angajați și profitul net, există o corelație directă puternică.

symmetrically on both sides of the diagonal of correlation coefficients, equal to 1. Pearson correlation coefficient is 0.960 (Table 5), being very close to one, which leads us to conclude that between the number of employees and net profit there is a strong direct correlation.

Correlations Tabelul 5/ Table 5

		Resurse umane/ Human Recourses	Profit net / Net Profit
Resurse umane/ Human Recourses	Pearson Correlation	1	,960**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	56	56
Profit net / Net Profit	Pearson Correlation	,960**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	56	57

** . Correlations is significant at the 0.01 level (2-tailed).

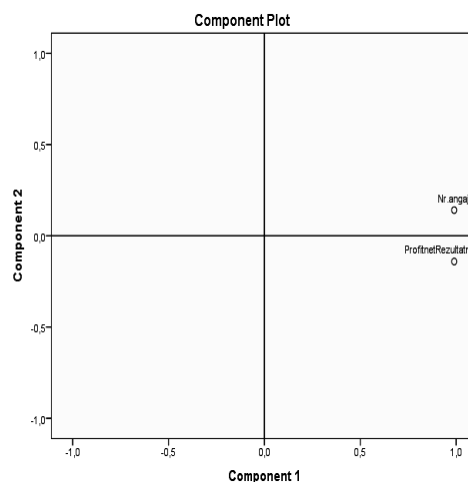
KMO and Bartlett's Test Tabelul 6/ Table 6

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	136,650
	df	1
	Sig.	,000

Coeficientul KMO 0,500 (tabelul 6) demonstrează că, într-adevăr, există o legătură între aceste 2 variabile, însă Kaiser (1974) a demonstrat că, dacă coeficientul este cuprins între 0,5 și 0,6, soluția obținută în urma aplicării analizei componentelor principale este mediocră. Statistica χ^2 se folosește, pentru testarea ipotezei, de independență dintre variabile și se verifică dacă matricea corelațiilor este unitară sau dacă există legătură între variabile: Ipoteza H0: ipoteza de independență dintre variabile; Ipoteza H1: de dependență dintre variabile. În acest sens $\chi^2 = 136,650$, iar Sig = 0,000. Limita la care se respinge H0, de regulă, <0.05, astfel, se respinge ipoteza H0 și se acceptă ipoteza H1. Deci, se poate menționa, în proporție de 95%, că există legături statistice semnificative între variabile. Graficul component Plot are rolul de a introduce variabilele în sistemul axelor factoriale. Datele exemplului nostru ne determină să afirmăm că între profitul net și numărul de angajați există o legătură directă și acestea sunt corelate pozitiv. Adică, cu cât crește profitul, crește și numărul angajaților și, în cele din urmă, este validată ipoteza H3.

Concluzii. În definitiv, putem afirma, cu certitudine, că obiectivele cercetării au fost realizate, adică au fost validate toate cele trei ipoteze și anume:

- Investigarea rădăcinilor istorice ale controlului și confirmarea faptului ce ține de știința contabilității, însă cercetările au demonstrat că tonul dat de managerii superiori este un factor important în stabilirea unui mediu de control favorabil,



KMO coefficient 0.500 (table 6) shows that, indeed, there is a link between these two variables, but Kaiser (1974) demonstrated that if the ratio is between 0.5 and 0.6, the solution obtained after applying principal component analysis is mediocre. Statistics χ^2 is used to test the hypothesis of independence between variables and to verify if the correlation matrix is a unit matrix, or if there is connection between variables: Hypothesis H0: the hypothesis of independence between variables; Hypothesis H1: dependency between variables. In this case $\chi^2 = 136.650$, and Sig = 0.000. Limit to rejecting H0 usually $\square 0.05$ thus we cannot reject H1 hypothesis. This may indicate in proportion of 95% statistically significant linkages between variables. The graph Component Plot is to introduce variables in the factorial axes system. Our example data leads us to affirm that between net profit and number of employees there is a direct relationship and they are positively correlated. Thus the greater the profit, the larger the number of employees and ultimately the hypothesis H3 is validated.

Conclusions. In the end, we affirm with confidence that the research objectives were achieved, because all three hypotheses were validated, namely:

- Investigation of historical roots of control confirms that it is related to accounting science; however, as a result, the conducted survey has proved that senior managers are an important factor in establishing a favourable control

care să contribuie la implementarea unui sistem de control intern eficient;

- Controlul managerial este orientat spre preîntâmpinarea deficiențelor, iar entitățile moderne sunt axate pe analiza relațiilor cauză-efect, sau mai bine zis pe eficiență, eficacitate și economicitate. Cu alte cuvinte, este greu de făcut o delimitare a controlului în funcție de premisele științelor economice. Însă, considerăm mai adecvată părerea că, în cadrul unei entități, fiecare domeniu urmărește să îndeplinească obiectivele stabilite, în prealabil, de managementul entității printr-o verificare permanentă a acțiunilor sale în diverse moduri.

Cu alte cuvinte, rezultatele sau performanțele unei firme variază în funcție de atitudinea persoanelor însărcinate cu guvernanta față de evenimentele care se produc atât în interiorul, cât și în exteriorul ei.

environment, that would contribute to the implementation of an efficient internal control;

- Managerial control is oriented towards preventing deficiencies and modern entities are focused on the analysis of cause-effect relationships, or better said on the efficiency, effectiveness and economy. In other words, it is quite difficult to delimitate the control considering the premise of Economics. However, we consider adequate the opinion that, within an enterprise, every area aims at achieving the objectives, set by the entities' management, by means of a permanent control of its actions in various ways.

So, a company's results and performances vary depending on the management's attitude towards the events within and out of the company.

Bibliografie / Bibliography:

Articole / Research papers

1. STEFANIAK, C., HOUSTON, R. and CORNELL, R. (2012), "The Effects of Employer and Client Identification on Internal and External Auditors' Evaluations of Internal Control Deficiencies", Publisher, Auditing: A Journal of Practice & Theory American Accounting Association, Vol. 31, February 2012, pp. 39-56.
2. STEVENSON, M. and SILVA C. (2008), "Theoretical development of a workload control methodology: evidence from two case studies", Publisher, International Journal of Production Research, Vol. 46, No. 11, 1 June 2008, pp. 3107-3131
3. TAN, P. and YEO G. (2013), "Accounting Scandals and Implications for Directors: Lessons from Enron", Publisher, Encyclopedia of Finance, Singapore Management University, Singapore, Springer Science-Business Media New York, pp. 495- 499

Cărți / Books

4. Association of Chartered Certified Accountants and the Chartered Institute of Management Accountants (2008), "Advanced performance management", Publisher, Kaplan Publishing UK Unit 2 The Business Centre Molly Millars Lane Wokingham Berkshire RG41 2QZ,
5. BRAGG, S. M. and Wiley, J. (2009), "Controllorship", The Work of the Managerial Accountant. Eighth Edition, Published by Wiley & Sons, Publishing, Inc. Copyright.
6. CHARREAUX, G. (2000), "Gouvernement d'entreprise et comptabilite", Encyclopedie de comptabilite, Edition Economica, Paris.
7. DEMETRESCU, C.G. (1972) "Istoria contabilității", Editura Științifică, București.
8. FAYOL H. (1991), "Administration industrielle et générale", Paris, Dunod, 1911, citat de Dumitru Rusu, Fra Luca di Borgo și doctrinele contabilității în cultura economică românească, Editura: Junimea, Iași.
9. KAPLAN, R. and NORTON D. (1996), "The Balanced Scorecard", Harvard Business Review Press.
10. LUCA, P., (1981), "Tratat de Contabilitate în partidă dublă", Traducere: Dumitru Rusu, Ștefan Cuciureanu, Editura: Junimea, Iași.
11. SWITZER, S. (2007), "Internal audit reports. Post Sarbanes-Oxley: a guide to process-driven reporting", Publisher, Wiley & Sons, Publishing, Inc. Copyright.
12. <http://www.bvb.ro/juridic/files/Principii%20de%20Guvernanta%20Corporativa%20AeRO%2019122014.pdf>.