

**UNIVERSITATEA „ȘTEFAN CEL MARE” SUCEAVA
ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE SOCIO-UMANE
DOMENIUL: CONTABILITATE**

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

**SOLUȚII DE OPTIMIZARE A SISTEMULUI DE
CONTROL INTERN MANAGERIAL DIN
INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR DE
STAT CIVILE DIN ROMÂNIA**

COORDONATOR ȘTIINȚIFIC:
Prof. Univ. Dr. Elena Hlaciuc

DOCTORAND:
CRÎȘMARIU (ȘOMÎTCĂ) ALINA

SUCEAVA, 2024

UNIVERSITATEA „ȘTEFAN CEL MARE” DIN SUCEAVA
ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE SOCIO-UMANE
Școala Doctorală - Domeniul Contabilitate

Vă facem cunoscut că în data de 23.09.2024, ora 14:00, în sala Senatului, Corpul A, doamna Alina CRÎȘMARIU (ȘOMÎTCĂ) va susține, în ședință publică, teza de doctorat cu tema „*Soluții de optimizare a sistemului de control intern managerial din instituțiile de stat civile din România*”, în vederea obținerii titlului de doctor în domeniul Contabilitate.

Comisia de analiză și sinteză are următoarea componență:

Președinte

Profesor univ. dr. **Marian SOCOLIUC**

Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava

Conducător științific

Prof. univ. dr. **Elena HLACIUC**

Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava

Referenți

Prof. univ. dr. **Liliana IONESCU FELEAGĂ**

Academia de Studii Economice București

Prof. univ. dr. **Iuliana Eugenia GEORGESCU**

Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” Iași

Conf. univ. dr. **George ONOFREI**

Atlantic Technological University Irlanda

Secretar Școala doctorală USV,

Corina Duduman

În acest scop, vă punem la dispoziție rezumatul tezei de doctorat și vă invităm să participați la susținerea publică a tezei. Vă mulțumim!

CUPRINS

CUPRINS	3
CUVINTE-CHEIE	4
CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT	5
INTRODUCERE	6
<i>Scopul și obiectivele cercetării</i>	7
<i>Metodologia cercetării</i>	7
<i>Utilitatea rezultatelor cercetării</i>	8
PREZENTAREA SINTETICĂ A CAPITOLELOR TEZEI DE DOCTORAT	10
CONCLUZII FINALE, CONTRIBUȚII PROPRII, LIMITE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE	20
BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ	24

CUVINTE-CHEIE

Cuvintele cheie utilizate în cadrul lucrării sunt următoarele: *instituție de învățământ superior, sistem de control intern managerial, risc, managementul riscului, guvernanză, guvernanză universitară, autonomie, autonomie universitară, autonomie financiară, finanțare universitară, finanțare sustenabilă, responsabilitate publică, transparență, proces decizional, eficiență, eficacitate, economicitate, finanțare, sustenabilitate, sustenabilitate financiară, management financiar universitar, reziliență, analiză bibliometrică, indice strategic, indice tactic, indice operațional, indice de optimizare a sistemului de control intern managerial.*

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

CUPRINS

LISTA ABREVIERILOR, TABELELOR, FIGURILOR ȘI GRAFICELOR

CUVINTE CHEIE

INTRODUCERE

Motivația și relevanța cercetării

Scopul și obiectivele cercetării

Metodologia cercetării

Utilitatea rezultatelor cercetării

CAPITOLUL 1: PARTICULARITĂȚI ALE CONTROLULUI INTERN MANAGERIAL ȘI ALE GUVERNANȚEI ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR

CAPITOLUL 2: SISTEMUL DE FINANȚARE ȘI PRINCIPIUL AUTONOMIEI UNIVERSITARE ÎN CONTEXTUL SUSTENABILITĂȚII FINANCIARE

CAPITOLUL 3: PERFEȚIONAREA SISTEMULUI DE CONTROL INTERN MANAGERIAL ȘI A SISTEMULUI DE GUVERNANȚĂ ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR ÎN VEDEREA CREȘTERII SURSELOR DE FINANȚARE ȘI A CONSTRUIRII MECANISMULUI DE REZILIENȚĂ ȘI REDRESARE ÎN CONDIȚII DE CRIZĂ

CAPITOLUL 4: CERCETARE CANTITATIVĂ PRIVIND OPTIMIZAREA SISTEMULUI DE CONTROL INTERN MANAGERIAL

CONCLUZII

CONTRIBUȚII PROPRII LA TEMA DE CERCETARE

LIMITELE CERCETĂRII ȘI DIREȚII VIITOARE DE CERCETARE

BIBLIOGRAFIE

ANEXE

INTRODUCERE

Contextul global actual, caracterizat de concurență și digitalizare, reprezintă mediul în care managementul organizației trebuie să-și construiască demersul decizional, care să asigure nu doar supraviețuirea organizației, ci mai mult decât atât, atingerea scopului și a obiectivelor propuse. Instituțiile de învățământ superior nu fac notă distinctivă, iar în cazul acestora procesul decizional trebuie să fie caracterizat de transparență și responsabilitate publică, cu atât mai mult cu cât fondurile pe care le utilizează sunt publice.

Educația este mijloc strategic de îmbunătățire a calității resurselor umane, prin intermediul căreia oamenii dobândesc cunoștințe, abilități și aptitudini. Putem privi educația ca fiind o investiție care oferă beneficii sociale și personale viitoare greu de cuantificat. Ca orice investiție, punerea în practică a educației nu se poate face fără o finanțare adecvată. Din perspectivă economică, nicio activitate educațională nu este gratuită, ci din contra acestea se realizează cu o serie de costuri necesare pentru a răspunde diversității nevoilor legate de continuitatea procesului educațional. Astfel, pe lângă misiunea academică, instituțiile de învățământ superior trebuie să gestioneze cât mai bine și aceasta componentă financiară, prin utilizarea fondurilor atrase în concordanță cu obiectivele propuse. Drept urmare putem afirma că un management financiar eficient este în fapt cheia succesului unei instituții de învățământ superior.

Managementul financiar la nivel universitar este un proces complex care presupune planificarea, gestionarea finanțelor, evaluarea și contabilizarea rezultatelor în mod eficient și transparent. Problemele care sunt adesea întâlnite în legătură cu managementul financiar al instituțiilor de învățământ superior sunt lipsa responsabilității financiare și transparența fondurilor. Responsabilitatea nu este legată doar de proces, performanță și management, ci și de managementul financiar și de calitatea rezultatelor.

Identificarea problemei de cercetare

Managementul este considerat ca fiind principala resursă a unei organizații, iar calitatea procesului decizional influențează în mod direct succesul sau eșecul organizațional, la nivel global sau de proces. *Elementul de noutate* pe care îl aduce prezenta teză de doctorat este elaborarea unui instrument practic care să sprijine procesul decizional al instituțiilor de învățământ superior în oricare din etapele acestuia, prin identificarea punctelor nevralgice ale demersului managerial.

Oportunitatea temei de cercetare în domeniul financiar-contabil constă în analizarea stării actuale a sistemului de control intern managerial din instituțiile de învățământ superior de stat civile din România și identificarea vulnerabilităților și a punctelor slabe ale acestuia. Prin rigurozitatea informațiilor, demersul științific dorește să contribuie la îmbunătățirea performanței managementului în instituțiile de învățământ superior prin utilizarea acestuia ca mijloc strategic al sistemului de control intern managerial.

În ceea ce privește *utilitatea temei de cercetare*, aceasta pornește tocmai de la caracterul practic al acesteia, determinat de rolul controlului intern managerial și de eficiența acestuia în sprijinirea deciziilor de la toate nivelurile. Pentru a-și îndeplini cu succes rolul, managementul instituțiilor de învățământ superior trebuie să acorde o atenție deosebită sistemului de control intern managerial încă din faza de proiectare și implementare până la monitorizarea și îmbunătățirea constantă a acestuia. Din acest motiv, conducerea instituțiilor de învățământ superior trebuie să își consolideze poziția în raport cu sistemul de control intern managerial, cu atât mai mult cu cât, privit ca funcție a managementului, controlul intern este foarte important, deoarece contribuie semnificativ la performanța managerului de a „conduce” eficient, eficace și economic activitatea pe care o desfășoară.

Problema de cercetare este reprezentată de identificarea factorilor care influențează procesul decizional, la nivel strategic, tactic și operațional și pe baza cărora se poate contura un model de optimizare a sistemului de control intern și al procesului managerial. În prezent, prin intermediul sistemului de control intern managerial existent la nivelul fiecărei instituții de învățământ superior, se asigură un control eficient, dar care nu este făcut public și care se bazează mai mult pe date financiar-contabile, fără a lua în calcul criteriile de guvernare, transparență și responsabilitate publică.

Scopul și obiectivele cercetării

Scopul prezentei teze de doctorat este analiza stării actuale a sistemului de control intern managerial din instituțiile de învățământ civile de stat din România și identificarea modalităților de optimizare procesului decizional prin intermediul acestuia. Cercetarea este una amănunțită, împărțită pe două paliere, unul teoretic și celălalt cantitativ referitor la sistemul de control intern managerial, finalitatea cercetării constând în realizarea unui model econometric aplicativ de fundamentare a procesului decizional în instituțiile de învățământ superior prin intermediul sistemului de control intern managerial.

Drept urmare, pentru realizarea scopului propus au fost trasate următoarele obiective:

Obiectivul numărul 1 - Determinarea particularităților sistemului de control intern managerial și de guvernare a instituțiilor de învățământ superior de stat civile din România;

Obiectivul numărul 2 - Analizarea coordonatelor actuale privind finanțarea universitară cu respectarea principiilor autonomiei universitare;

Obiectivul numărul 3 – Analizarea relației dintre managementul riscului și performanța managementului în instituțiile de învățământ superior prin prisma sistemului de control intern managerial;

Obiectivul numărul 4 - Determinarea relației dintre sistemul de control intern managerial și mecanismul de reziliență și redresare din criză a instituțiilor de învățământ superior;

Obiectivul numărul 5 - Elaborarea unui model econometric de optimizare a sistemului de control intern managerial în instituțiile de învățământ superior de stat civile din România fundamentat pe baza datelor financiar-contabile.

Metodologia cercetării

În vederea îndeplinirii obiectivelor prezentei cercetări, demersul metodologic a fost structurat în două etape.

Prima etapă are un puternic caracter teoretic și are la bază consultarea unui număr semnificativ de surse bibliografice considerate relevante pentru teme de cercetare. Sursele principale utilizate în documentarea și fundamentarea demersului de cercetare provin din diverse baze de date cu caracter științific și anume: Web of Science, SpringerLink, Emerald Insights, ScienceDirect, Scopus Elsevier, Proquest, Wiley, Google Scholar etc. Am avut în vedere în special articole publicate în reviste indexate în baze de date internaționale, din reviste internaționale cu factor de impact, cărți și capitole din cărți de specialitate, teze de doctorat, dar și alte publicații. Am utilizat și surse de pe internet, în special cele publicate sub egida European University Association, International Organization for Standardization, Organisation for Economic Co-operation and Development sau KPMG. De asemenea, pentru cercetarea cantitativă, am utilizat bazele de date privind rapoartele anuale și situațiile bugetare (<https://usv.ro/informatii-publice/>), disponibile pe pagina de internet a Universității „Ștefan cel Mare” Suceava la secțiunea Informații Publice.

Cadrul teoretic al cercetării noastre are trei dimensiuni care se pliază pe primele trei capitole din prezenta lucrare și anume: prima dimensiune are în prim plan sistemul de control intern managerial, a doua dimensiune se referă la autonomia și guvernarea universitară, iar cea de-a treia dimensiune are în vedere finanțarea și sustenabilitatea financiară a instituțiilor de

învățământ superior. Studiarea literaturii de specialitate și a cadrului teoretic specific temei de cercetare a avut ca scop determinarea stadiului actual de cunoaștere a celor trei dimensiuni enumerate. Astfel prin deducție, analiză și sinteză am organizat informațiile relevante pentru cercetarea noastră, în vederea prezentării acestora într-o manieră critică și interpretativă, dar și pentru asigurarea premiselor necesare cercetării cantitative. Abordarea deductivă este exhaustivă și cuprinde de la prezentarea de noțiuni și principii până la prezentarea corelațiilor prezente între legislația românească și cea europeană.

A doua etapă a demersului nostru are un caracter aplicativ, reprezentată de o cercetare cantitativă cu metode multiple, structurată pe două nivele, unul reprezentat de ancheta sociologică pe bază de chestionar și cel de-al doilea fundamentat pe date financiar-contabile și nefinanciare prelucrate cu ajutorul metodelor de modelare econometrică. Chestionarul a fost trimis către cele 45 de instituții de învățământ superior civile de stat în atenția departamentului de audit intern și contabilitate. Cercetarea econometrică s-a realizat prin prelucrarea datelor financiar-contabile și nefinanciare ale Universității „Ștefan cel Mare” Suceava pentru perioada 2012-2023, perioadă pentru care au fost disponibile datele publice. În demersul nostru am utilizat și o serie de indicatori obținuți prin calcule proprii, abordarea acestora realizându-se pe baza abordării inductive, pornind de la înțelegerea contextului de cercetare și apoi prezentarea rezultatelor în detaliu.

În ceea ce privește metodele utilizate în cadrul cercetării noastre, acestea sunt: *observația neparticipativă*, folosită în cadrul primelor trei capitole, în care am prezentat noțiuni teoretice cu privire la tema de cercetare; *analiza și sinteza*, utilizate pentru sistematizarea literaturii de specialitate relevante, dar și în cadrul interpretării rezultatelor cercetării empirice pe bază de chestionar; *comparația*, utilizată în prezentarea rezultatelor chestionarului; *analiza de regresie liniară*, *metoda celor mai mici pătrate*, *estimatori statistici*, utilizate în cadrul capitolului al patru.

Instrumentele de lucru utilizate sunt programele informatice Vos Viewer, Bibliometrix, IMB Statistics SPSS 26, Microsoft Excel, Google Sheets, Canva.

Trebuie să precizăm că lucrarea se încadrează în teoria contingenței din punct de vedere al abordării sistemului de control intern managerial. Astfel pe baza analizei econometrice reușim să arătăm că o analiză multidimensională a datelor financiar-contabile poate contribui la adaptarea eficientă a sistemului de control intern managerial. Cercetarea se încadrează și în teoria agenției, prin prisma sistemului de control intern managerial, privit ca fiind unul dintre mecanismele principale pentru creșterea eficienței și eficacității instituțiilor de învățământ superior de stat. Și nu în ultimul rând, cercetarea noastră are un cadru pozitivist și constructivist, prezent în toate capitolele cercetării.

Utilitatea rezultatelor cercetării

Considerăm că cercetarea realizată a reușit să atingă scopul principal al lucrării, respectiv de a analiza starea actuală a sistemului de control intern managerial din instituțiile de învățământ civile de stat din România și de a identifica modalitățile de optimizare procesului decizional prin intermediul acestuia. De asemenea, suntem de părere că cele cinci obiective principale ale lucrării au fost îndeplinite pe baza informațiilor prezentate în cadrul celor patru capitole ale tezei de doctorat.

Prin urmare pornind de la cadrul oferit de studiile și articolele de specialitate, am reușit să realizăm o descriere a sistemului de control managerial din instituțiilor de învățământ superior din România, cu accent pe governanța universitară și particularitățile specifice acesteia. Concomitent am determinat coordonatele actuale privind finanțarea instituțiilor de învățământ superior prin punerea în valoare a necesității sustenabilității financiare și a demersului decizional pe criterii de eficiență, eficacitate și economicitate. Am evidențiat importanța sustenabilității financiare a instituțiilor de învățământ superior și a sistemului de

controlul intern în procesul decizional astfel încât să fie satisfăcute obiectivele tuturor părților interesate.

De asemenea, suntem de părere că cercetarea noastră contribuie la dezvoltarea literaturii de specialitate care abordează sistemul de control intern managerial din instituțiile de învățământ superior prin prisma optimizării procesului decizional, oferind o perspectivă diferită. Cercetarea noastră contribuie în mod semnificativ la optimizarea sistemului de control intern, oferind managementului informațiile utile și semnificative pentru fiecare categorie decizională în parte. Rezultatele cercetării noastre sunt utile și părților interesate, prin prisma informațiilor oferite cu privire la sistemul de control intern managerial al instituțiilor de învățământ superior de stat civile la nivel global, cât și pe orizonturi de timp diferite.

Pe baza răspunsurilor primite de la instituțiile de învățământ superior de stat civile din România, am reușit să conturăm un profil al practicilor de control intern. Chiar dacă numărul răspunsurilor nu ne-a permis realizarea unei analize econometrice, totuși analizarea centralizată a rezultatelor ne-a oferit posibilitatea de a contura o imagine de ansamblu și relevantă a sistemului de control intern managerial la nivel practic.

Am construit patru modele econometrice (indicele strategic, indicele tactic, indicele operațional și indicele de optimizare a sistemului de control intern managerial), prin care pentru fiecare în parte s-au identificat factorii de natură financiar-contabilă care pot influența procesul decizional global și pe diferite orizonturi de timp. Acești indicatori, fundamentați pe datele financiare pot contribui semnificativ la îmbunătățirea sistemului de control intern managerial pe termen scurt, mediu și lung, dar și a activității manageriale în general. Considerăm că rezultatele prezentei cercetări pot fi utile și organismelor de reglementare în domeniu, prin prisma informațiilor oferite despre sistemul de control intern managerial din instituțiile de învățământ superior din România și pot fi chiar un criteriu de alocare pe bază de performanță managerială a fondurilor publice.

În concluzie, esența acestei cercetări este elaborarea unui indice de optimizare a sistemului de control intern managerial din instituțiile de învățământ superior de stat civile prin prisma procesului decizional. Instrumentul elaborat are scopul de a detecta din timp punctele nevralgice ale demersului decizional managerial în scopul optimizării acestuia. De asemenea, considerăm că prin intermediul cercetării noastre contribuim la dezvoltarea domeniului de cercetare ales, atât la nivel teoretic, cât și empiric, prin indicele de optimizare a sistemului de control intern managerial pe baza căruia poate fi determinat aportul fiecărui indicator în asigurarea optimizării procesului decizional la nivelul instituțiilor de învățământ superior de stat civile din România.

PREZENTAREA SINTETICĂ A CAPITOLELOR TEZEI DE DOCTORAT

Lucrarea științifică cu titlul *Soluții de optimizare a sistemului de control intern managerial din instituțiile de învățământ civile de stat din România* este structurată în 4 capitole tratate din punct de vedere teoretic și empiric. Primele trei capitole abordează din punct de vedere teoretic principalele noțiuni care stau la baza demersului cercetării, iar capitolul 4 are un caracter aplicativ în care sunt dezvoltate modele econometrice de sprijinire a procesului decizional și de optimizare a sistemului de control intern managerial de la nivelul instituțiilor de învățământ superior.

CAPITOLUL 1. PARTICULARITĂȚI ALE CONTROLULUI INTERN MANAGERIAL ȘI ALE GUVERNANȚEI ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR

Într-o realitate în plină schimbare și în care riscurile sunt iminente și prezente la tot pasul, managementul instituțiilor de învățământ superior trebuie să dispună de tot instrumentarul necesar pentru a veni în întâmpinarea acestora și mai multe decât atât, să identifice resursele necesare pentru a găsi oportunități în fiecare provocare. Acest instrument aflat la dispoziția managementului este controlul intern managerial.

Controlul intern managerial nu trebuie considerat o funcție de verificare, ci o funcție prin excelență managerială. Sistemul de control intern managerial este un atribut suprem al managementului, fiind în responsabilitatea acestuia de a-l implementa și îmbunătăți continuu, în scopul obținerii performanței organizaționale.

Acest capitol are ca *obiectiv* determinarea particularităților sistemului de control intern managerial și de guvernare a instituțiilor de învățământ superior de stat civile din România. Conceptul de control intern este indisolubil legat de îndeplinirea obiectivelor instituției, indiferent de tipul sau de mărimea acesteia. Din acest motiv, se impune existența unui sistem de evaluare a modului în care aceste obiective sunt îndeplinite, sistem care trebuie să acopere toate nivelurile ierarhice ale organizației.

După cum putem observa și din obiectivele propuse, în acest capitol ne vom concentra pe două concepte relativ diferite, dar care în contextul sistemului universitar sunt complementare și interdependente: sistemul de control intern managerial și guvernarea universitară.

Prima parte a acestui capitol se concentrează pe analiza conceptuală a termenului de control intern managerial, elementele componente ale acestuia, pe principiile care stau la baza unui control intern managerial eficient. De asemenea, realizăm o paralelă între controlul intern și auditul intern și analizăm modul de organizare a controlului intern în mediul universitar.

A doua parte a acestui capitol are în prim-plan guvernarea universitară și caracteristicile acesteia. Tot în cadrul acestui capitol vom puncta principalele argumente privind necesitatea renovării și adaptării permanente a sistemului de guvernare și a sistemului de control intern managerial din cadrul instituțiilor de învățământ superior. Capitolul se va încheia cu o serie de concluzii preliminare privind îmbunătățirea sistemului de guvernare și a sistemului de control intern managerial.

CAPITOLUL 2. SISTEMUL DE FINANȚARE ȘI PRINCIPIUL AUTONOMIEI UNIVERSITARE ÎN CONTEXTUL SUSTENABILITĂȚII FINANCIARE

Activitatea unei instituții nu se poate desfășura fără resurse financiare. Cu atât mai mult cu cât entitatea funcționează în domeniul public, prestând servicii publice pe bază de finanțare publică, așa cum este cazul instituțiilor de învățământ superior. Buna funcționare a universităților depinde de calitatea managementului financiar, dar și de diversificarea surselor de finanțare. Beneficiind de autonomia financiară, parte a autonomiei universitare, instituțiile de învățământ superior au posibilitatea să utilizeze banul public după necesități, dar această libertate vine la pachet cu responsabilitatea publică și transparență pentru utilizarea banului public, dar și cu utilizarea sustenabilă a acestor fonduri.

Obiectivul acestui capitol este analiza coordonatelor actuale privind finanțarea universitară cu respectarea principiilor autonomiei universitare.

Managementul financiar în mediul universitar este caracterizat de autonomia universitară și responsabilitatea publică, fapt tradus prin faptul că managementul trebuie să răspundă în fața publicului larg de modul de utilizare a fondurilor publice alocate. Acest lucru poate fi realizat prin intermediul unei bune guvernante universitare, care se va asigura de faptul că gestionarea financiară a instituției de învățământ superior este realizată corect și responsabil. Modalitatea de realizare a acesteia prezintă o importanță deosebită, deoarece fondurile obținute trebuie să fie utilizate eficient, cu respectarea principiilor financiare. Modalitățile de finanțare servesc nu doar la alocarea de resurse pentru scopuri date; ele sunt, de asemenea, din ce în ce mai folosite ca instrumente de guvernare pentru a determina universitățile să adopte o anumită conduită și să pună în valoare avantajul competitiv.

Paradoxul este că instituțiile de învățământ superior, care dispun de autonomie universitară, au preluat o parte din responsabilitățile deținute în trecut de guvern, dar în același timp sunt trase la răspundere pentru acțiunile întreprinse tot de către guvern sau de alte instituții asimilate guvernului. Responsabilitatea publică dobândește noi valențe, cum ar fi demonstrarea faptului că fondurile publice au fost utilizate în mod responsabil și că sunt menținute standardele de excelență în activitatea didactică și de cercetare. Responsabilitatea publică presupune ca managementul să poată răspunde oricând pentru acțiunile și deciziile pe care le-au adoptat, să poată raporta cum și cât de bine au fost utilizate fondurile publice, ce rezultate au fost obținute și de asemenea să argumenteze gradul de îndeplinire a obiectivelor. Vorbim aici de eficiență, eficacitate și economicitate în folosirea banului public.

În acest context, apare necesitatea de a planifica și de a aplica eficient diversificarea structurii veniturilor, văzută ca un instrument esențial pentru instituțiile de învățământ superior de astăzi, atât pentru a face față provocărilor legate de cost-out, cât și pentru a facilita investițiile necesare dezvoltării. Diversificarea veniturilor nu este un scop în sine, ci un mijloc de a gestiona complexitatea și volatilitatea structurii de finanțare a instituțiilor de învățământ superior în mediul actual și pentru a obține un impact mai mare în cercetare și în activitatea didactică.

Capitolul are în prim-plan finanțarea sistemului universitar pornind de la noțiunea de management financiar universitar, cu accent pe responsabilitatea publică și transparență. Astfel, în cadrul acestuia, recurgem la prezentarea într-o perspectivă comparativă a aspectelor generice legate de finanțarea globală a învățământului superior în context internațional. Am pornit de la evidențierea tendințelor actuale în finanțarea instituțiilor de învățământ superior de la nivel internațional și de la prezentarea modelelor întâlnite în finanțarea învățământului terțiar și continuăm cu descrierea unor practici întâlnite la nivel european în sistemul de învățământ universitar. De asemenea, vom avea în vedere autonomia universitară cu toate formele sale. Ultima parte a capitolului va pune accent pe sustenabilitatea financiară și modul în care aceasta poate fi atinsă în mediul universitar.

CAPITOLUL 3. PERFEȚIONAREA SISTEMULUI DE CONTROL INTERN MANAGERIAL ȘI A SISTEMULUI DE GUVERNANȚĂ ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR ÎN VEDEREA CREȘTERII SURSELOR DE FINANȚARE ȘI A CONSTRUIRII MECANISMULUI DE REZILIENȚĂ ȘI REDRESARE ÎN CONDIȚII DE CRIZĂ

Sistemul de control intern managerial reflectă capacitatea unei entități de gestionare a riscurilor și este o parte esențială a mecanismelor moderne de guvernare. Un sistem solid de control intern managerial este factorul decisiv pentru sustenabilitatea acesteia, mai ales într-o perioadă de criză. Scopul declarat al controlului intern este de a asigura în mod rezonabil legalitatea și conformitatea operațiilor și a managementului întreprinderii, siguranța activelor, autenticitatea și integritatea rapoartelor financiare și a informațiilor relevante, îmbunătățirea eficienței și eficacității, precum și asigurarea realizării strategiei de dezvoltare organizaționale.

Controlul intern este direct legat de funcționarea și rezistența la risc a unei entități. În fața riscului ridicat cauzat de factori endogeni sau exogeni, rolul controlului intern se reflectă în capacitatea de a îmbunătăți eficiența operațională, de a atenua asimetria informațională dintre management și părțile interesate, apoi de a reduce pierderile cauzate de criză și de a relua rapid activitatea în condiții de normalitate. Pornind de la cele expuse, acest capitol aduce în discuție rolul controlului intern și a guvernării universitare în răspunsul unei instituții de învățământ superior în cadrul mecanismului de reziliență și redresare din situații de criză.

Acest capitol are ca două *obiective*. Primul obiectiv este analizarea relației dintre managementul riscului și performanța managementului în instituțiile de învățământ superior prin prisma sistemului de control intern managerial, iar cel de-al doilea obiectiv general urmărește determinarea relației dintre sistemul de control intern managerial și mecanismul de reziliență și redresare din criză a instituțiilor de învățământ superior.

Eficiența instituțională este fără discuție unul din obiectivele primordiale ale oricărui organ de conducere din mediul universitar, iar atingerea acestui deziderat reprezintă o adevărată provocare. Acest lucru derivă din multitudinea de factori care contribuie la realizarea obiectivelor instituționale. Așadar este esențial ca universitățile să fie autonome în luarea deciziilor, pentru a acționa în mod rapid și eficient, iar capacitatea universităților de a acționa strategic și eficient poate fi facilitată de politici guvernamentale adecvate.

O abordare strategică cuprinzătoare a eficienței și eficacității ar trebui să cuprindă toate mediile universitare. Guvernarea universitară este esențială în toate etapele procesului decizional. Managementul este dator să promoveze o abordare strategică a eficienței și eficacității prin angajarea sistemului de control intern în abordarea problemelor relevante și făcându-le parte a procesului decizional instituțional. Colectarea și analiza cuprinzătoare a informațiilor este esențială pentru luarea deciziilor și poate oferi managementului o direcție clară cu privire la ceea ce trebuie făcut și să arate dacă obiectivele au fost atinse sau trebuie revizuite. Integrarea diferitelor fluxuri de date dintr-o serie de contexte instituționale la diferite niveluri poate oferi dovezi care să susțină eficiența și eficacitatea la toate nivelurile. Acest lucru este cu atât mai necesar, cu cât nu toate procesele și rezultatele pot fi măsurate în contextul învățământului superior.

Controlul intern managerial și managementul riscurilor sunt două procese independente, dar în același timp complementare, care realizate cu profesionalism și integritate oferă entității posibilitatea de a se ridica la nivelul așteptărilor părților interesate. Putem așadar să afirmăm că gradul de succes al unei universități derivă din modul de gestionare al riscurilor în condiții de incertitudine. În acest sens, este necesară implicarea întregului personal în cadrul sistemului de control intern managerial și în implementarea măsurilor de eficiență și eficacitate.

CAPITOLUL 4. CERCETARE CANTITATIVĂ PRIVIND OPTIMIZAREA SISTEMULUI DE CONTROL INTERN MANAGERIAL

Capitolul 4 cuprinde o analiză cantitativă cu metode multiple și structurat pe două paliere, ambele orientate către perfecționarea sistemului de control intern managerial.

- Prima parte a capitolului este concentrată pe elaborarea unei cercetări empirice cu privire la practicile întâlnite la nivelul instituțiilor de învățământ superior civile de stat în ceea ce privește sistemul de control intern managerial.
- Cea de-a doua parte a capitolului este reprezentată de o cercetare cantitativă prin care pornind de la datele financiare și non-financiare ale unei universități considerate reprezentative, modelăm prin metode statistice un indice de optimizare a controlului intern managerial pe diferite orizonturi de timp, pe baza unei analize bazată pe indicatori financiari, capabili să reflecte exhaustiv situația universității analizate

Aplicarea chestionarului a avut ca motivație determinarea percepției și practicilor contabile întâlnite la nivelul instituțiilor de învățământ superior din România în ceea ce privește implementarea sistemului de control intern managerial.

Etapele urmărite în cadrul demersului de cercetare sunt surprinse în Figura nr. 4.1.

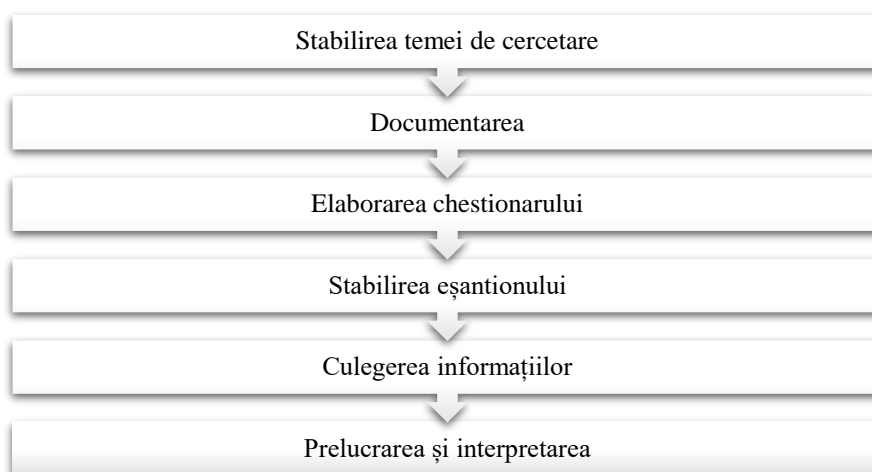


Figura nr. 4. 1 - Etapele cercetării empirice

Sursa: prelucrare proprie

După stabilirea temei de cercetare, am recurs la documentarea acesteia. Astfel am recurs la consultarea literaturii de specialitate privind bunele practici de implementare a sistemului de control intern managerial la nivelul instituțiilor de învățământ superior. Am avut în vedere practici și modalități concrete de realizare a controlului intern managerial la nivelul instituțiilor de învățământ superior, cu respectarea principiilor prevăzute în Standardele Internaționale de Audit (ISA).

Prin urmare, după realizarea documentării, următorul pas în demersul nostru, a fost *elaborarea chestionarului*. Chestionarul conține un număr de 69 de itemi, din care 2 sunt de tip deschis, 4 sunt de tip matrice cu răspunsuri multiple, iar 63 sunt de tip matriceal cu răspunsuri unice (itemi a căror răspunsuri sunt organizate pe o scară Likert de la 1 (dezacord total) la 5 (acord total)). Întrebările sunt organizate pe 10 (zece) secțiuni, iar Tabelul nr. 4.1 oferă o imagine de ansamblu a modului de organizare a chestionarului, precum și a secțiunilor acestuia.

Tabelul nr. 4.1 - Structura chestionarului

Secțiunea	Tipul informațiilor	Observații
Secțiunea I	Întrebări cu caracter general	Aceste întrebări au scopul este de a identifica universitatea și funcția persoanei care a completat chestionarul.
Secțiunea II	Controlul operațional	Scopul acestei secțiuni este de a obține informații referitoare la frecvența controalelor operaționale, la dimensiunea eșantioanelor solicitate în cadrul controlului operațional, modalități și proceduri de lucru de la nivel operațional în cazul în care se depistează neconcordanțe.
Secțiunea III	Situația încasărilor	Această secțiune urmărește să identifice practicile instituțiilor de învățământ superior de stat civile privind încasările, pornind de la utilizarea de formulare tipizate, de la promptitudinea înregistrărilor, frecvența reconcilierilor și revizuirilor în ceea ce privește neconcordanțele dintre situația faptică și cea scriptică.
Secțiunea IV	Situația cheltuielilor	Scopul întrebărilor din secțiunea IV este de a scoate în evidență modul în care sunt realizate achizițiile, limitele de autorizare ale comenzilor de achiziții, fluxul de verificare și aprobare a facturilor de plată, verificările efectuate asupra modului de înregistrare în evidența operativă și cea contabilă, existența și frecvența reconcilierilor cu furnizorii, revizuirea eventualelor diferențe care sunt identificate. Această secțiune are în vedere toate tipurile de cheltuieli, cu excepția cheltuielilor salariale, care sunt detaliate în Secțiunea V.
Secțiunea V	Situația cheltuielilor salariale	Secțiunea V are ca scop identificarea practicilor din instituțiile de învățământ superior de stat civile privind păstrarea dosarelor de personal, privind controalele efectuate cu ocazia angajării, cu privire la modul de calcul al salariului, a deducerilor și a impozitelor datorate către stat. De asemenea, se are în vedere modul de autorizare a plăților salariale, a reconcilierilor efectuate între statele de plată și înregistrarea în contabilitate.
Secțiunea VI	Situația imobilizărilor corporale	Această secțiune urmărește modul de realizare în practică a autorizărilor realizate pentru cheltuielile de capital, păstrarea proceselor verbale ale întâlnirilor conducerii, existența registrului de imobilizări la nivelul instituțiilor de învățământ superior. Se mai are în vedere existența sau inexistența controalelor privind modul de calcul al depreciilor și a câștigurilor și pierderilor din cedarea activelor, precum și existența controalelor privind existența și integritatea activelor corporale.
Secțiunea VII	Situația stocurilor	Secțiunea are în prim plan identificarea modalităților de realizare în practică a controalelor cu privire la securitatea stocurilor, a modului de înregistrare în contabilitatea a operațiunilor privind stocurile, a reconcilierilor efectuate între stocurile fizice și cele factice și a controalelor efectuate asupra documentației privind stocurile.
Secțiunea VIII	Situația operațiunilor bancare	Întrebările din această secțiune urmăresc practicile realizate la nivelul instituțiilor de învățământ superior de stat civile cu privire la separarea sarcinilor între persoanele care gestionează numerarul, cele care păstrează registrul de casă și cele care verifică reconcilierea documentelor, la existența controalelor aferente operațiunilor cu numerar, la existența limitelor de autorizare privind plățile, la reconcilierea periodică a Registrului Jurnal cu extrasele de cont. De asemenea, se urmărește dacă cecurile se trimit la plată imediat după semnare, dacă au loc controale asupra operațiunilor cu numerar efectuate de către o persoană cu experiență și dacă au loc periodic controale anunțate sau inopinate asupra soldului din casierie.
Secțiunea IX	Registrul Jurnal	Secțiunea IX are ca scop identificarea practicilor la nivelul Registrului Jurnal și anume dacă există controale cu privire la înregistrările făcute în Registrul Jurnal, dacă există controale care să prevină accesul neautorizat la registru, în vederea înregistrării unor tranzacții neautorizate, incorecte sau inexistente. Se mai are în vedere modul de înregistrare a tranzacțiilor economice în conturile sintetice și în registrul de vânzări, dacă au loc reconcilierii lunare și dacă se

		consemnează revizuirea, dacă sunt întocmite situații periodice ale conducerii, dacă există controale cu privire la modificările neautorizate sau care să prevină pierderea de date și nu în ultimul rând existența unor proceduri solide de back-up, care să prevină pierderea de date.
Secțiunea X	Situația activităților adiacente	Ultima secțiune dorește să identifice practicile existente la nivelul instituțiilor de învățământ superior civile de stat din România cu privire la identificarea, autorizarea și contabilizarea corectă a activităților adiacente și a tranzacțiilor cu acestea.

Sursa: elaborare autor

Structura chestionarului a fost realizată în concordanță cu recomandările ISA 315 în ceea ce privește sistemele contabile și controalele interne. După partea introductivă, în care s-a urmărit identificarea rolului respondenților în unitatea de învățământ superior, precum și a instituției de învățământ superior, următoarele secțiuni urmăresc sistematic o serie de aspecte considerate relevante în realizarea controlului intern. Chestionarul a fost realizat în Google Forms, iar în cadrul acestuia numărul și ordinea întrebărilor sunt aceleași pentru toți destinatarii.

Partea a doua a cercetării noastre a fost realizată pe baza unei analize transversale și pe serii de timp a unui număr de 3 indici compuși, calculați pe baza datelor contabile, dar și a informațiilor publice din perioada 2012-2023. Pentru a oferi o imagine de ansamblu asupra demersului nostru de cercetare, Figura nr. 4.2 prezintă strategia de cercetare utilizată prin intermediul unei scheme logice.

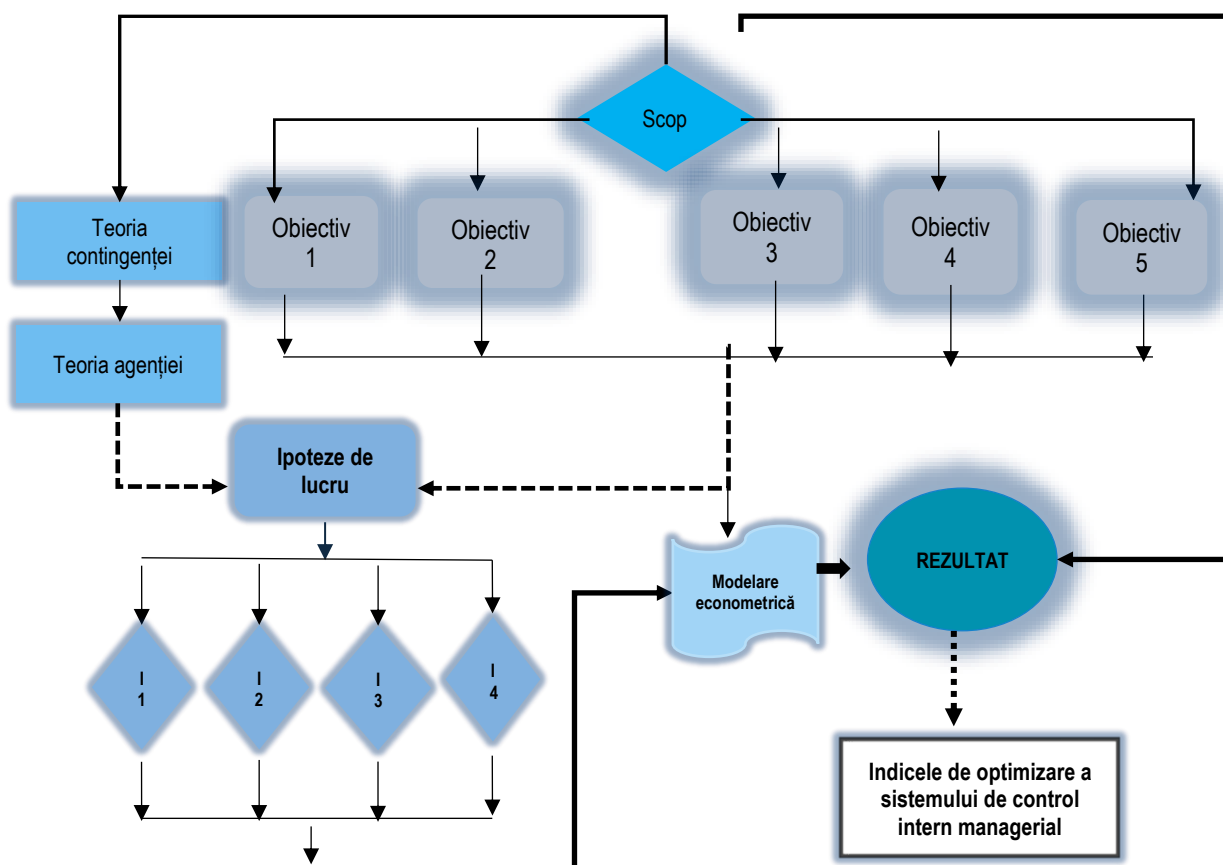


Figura nr. 4. 2 – Schema logică a demersului de cercetare

Sursa: prelucrare proprie

În realizarea demersului nostru pornim de la o serie de ipoteze de lucru, și anume:

Ipoteza H1: Indicatorii de eficacitate, eficiență și economicitate ai unei instituții de învățământ superior influențează procesul decizional la nivel strategic.

Ipoteza H2: Deciziile la nivel tactic ale unei instituții de învățământ superior sunt influențate semnificativ de gradul de diversificare al veniturilor.

Ipoteza H3: Procesul decizional la nivel operațional este influențat de indicatorii de lichiditate, solvabilitate, capacitatea de autofinanțare și de costul mediu pe student echivalent.

Ipoteza H4: Există o legătură semnificativă între optimizarea sistemului de control intern managerial și procesul decizional la nivel strategic, tactic și operațional.

Cercetarea noastră se încadrează în teoria contingenței sistemului de control intern managerial. Conform teoriei contingenței, proiectarea și utilizarea sistemelor de control intern managerial trebuie adaptate contextului organizațional în care funcționează aceste controale. Teoria contingenței a apărut inițial ca reacție la abordarea universalistă, conform căreia o proiectare optimă a controlului asigură aplicarea acestuia la toate nivelurile și în toate organizațiile. La cealaltă extremă se află abordarea situațională care susține că fiecare sistem de control este influențat de o serie de factori unici, iar un model general nu poate fi aplicat. Teoria contingenței se află la mijlocul dintre cele două abordări extreme și conform acesteia sistemul de control intern poate fi modelat și adaptat în funcție de particularitățile fiecărei instituții. Putem concluziona că cercetarea noastră înglobează elementele teoriei contingenței tocmai prin scopul pe care și-l propune și anume optimizarea sistemului de control intern managerial din instituțiile de învățământ superior.

În același timp, cercetarea noastră se subordonează și principiului teoriei agenției, dezvoltată de Jensen & Meckling în 1976. În contextul teoriei agenției, sistemului de control intern managerial îi revine misiunea gestionării optime a acestor relații cu scopul atingerii obiectivelor organizaționale. În consecință, cercetarea noastră se încadrează în teoria agenției deoarece controlul intern este unul dintre mecanismele utilizate pentru creșterea eficienței și eficacității instituțiilor de învățământ superior.

Am pornit acest demers de la *Triunghiul lui Anthony*, conform căreia deciziile manageriale sunt împărțite pe cele trei nivele: *strategic, tactic și operațional*. Am considerat relevantă această abordare la nivelul instituțiilor de învățământ superior, deoarece împărțirea pe cele trei categorii reflectă și gradul de importanță și complexitatea al deciziilor.

Nivelul strategic este nivelul la care sunt prezente deciziile strategice, care vizează un orizont larg de timp, care au impact asupra întregii instituții de învățământ superior și care sunt luate la cel mai înalt nivel al managementului. Fundamentarea deciziilor strategice implică adesea schimbări organizaționale majore și angajamente mari de resurse, care sunt greu de inversat o dată ce sunt implementate. Deciziile strategice au loc într-un context definit de strategia organizației și variază în funcție de măsura în care această strategie este un proces deliberat. Deciziile strategice vizează un orizont îndelungat de timp, au un grad ridicat de complexitate, implică riscuri inerente și au un impact mare asupra viitorului organizației. Având în vedere că la nivel organizațional strategic scopul instituțiilor de învățământ superior este desfășurarea activității în condiții de eficacitate, eficiență și economicitate, alegerea variabilelor pentru indicele strategic a fost una firească.

Nivelul tactic are în vedere un orizont de timp mediu, iar deciziile tactice influențează doar o parte din instituția de învățământ superior și sunt luate la niveluri ierarhice medii. Deciziile tactice permit unei instituții de învățământ superior să-și evalueze baza materială și modul în care funcționează și ajusteze eventualele neajunsuri sau disfuncționalități, iar impactul acestora este pe termen mediu. În cazul în care o decizie tactică nu are rezultatele scontate, aceasta poate fi ajustată sau schimbată.

Nivelul operațional se concretizează prin decizii operative, luate la nivelurile ierarhice inferioare, într-un orizont de timp redus și care vizează atingerea obiectivelor zilnice. Deciziile

operaționale se referă la operațiunile de zi cu zi ale instituției de învățământ superior și au un caracter repetitiv. În acest context, informațiile sunt necesare pentru a ajuta managerul să ia decizii rapide și fundamentate.

Putem concluziona că decizia este o prerogativă a managementului și că se exercită pe toate cele trei paliere prezentate. Procesul decizional este un proces complex, flexibil și adaptabil la contextul în care are loc. Chiar dacă la nivel strategic iau naștere deciziile cele mai importante pentru activitatea unei instituții de învățământ superior, nici celelalte categorii de decizii nu pot fi neglijate, calitatea acestora având impact direct asupra deciziilor strategice. Optimizarea procesului decizional trebuie să se realizeze constant și pe toate cele trei niveluri, iar modalitatea de realizare este prin intermediul sistemului de control intern managerial. Din acest motiv, punctul de echilibru al deciziilor este aflat la intersecția celor trei niveluri: strategic, tactic și operațional, iar Figura nr. 4.3 este sugestivă în acest sens.

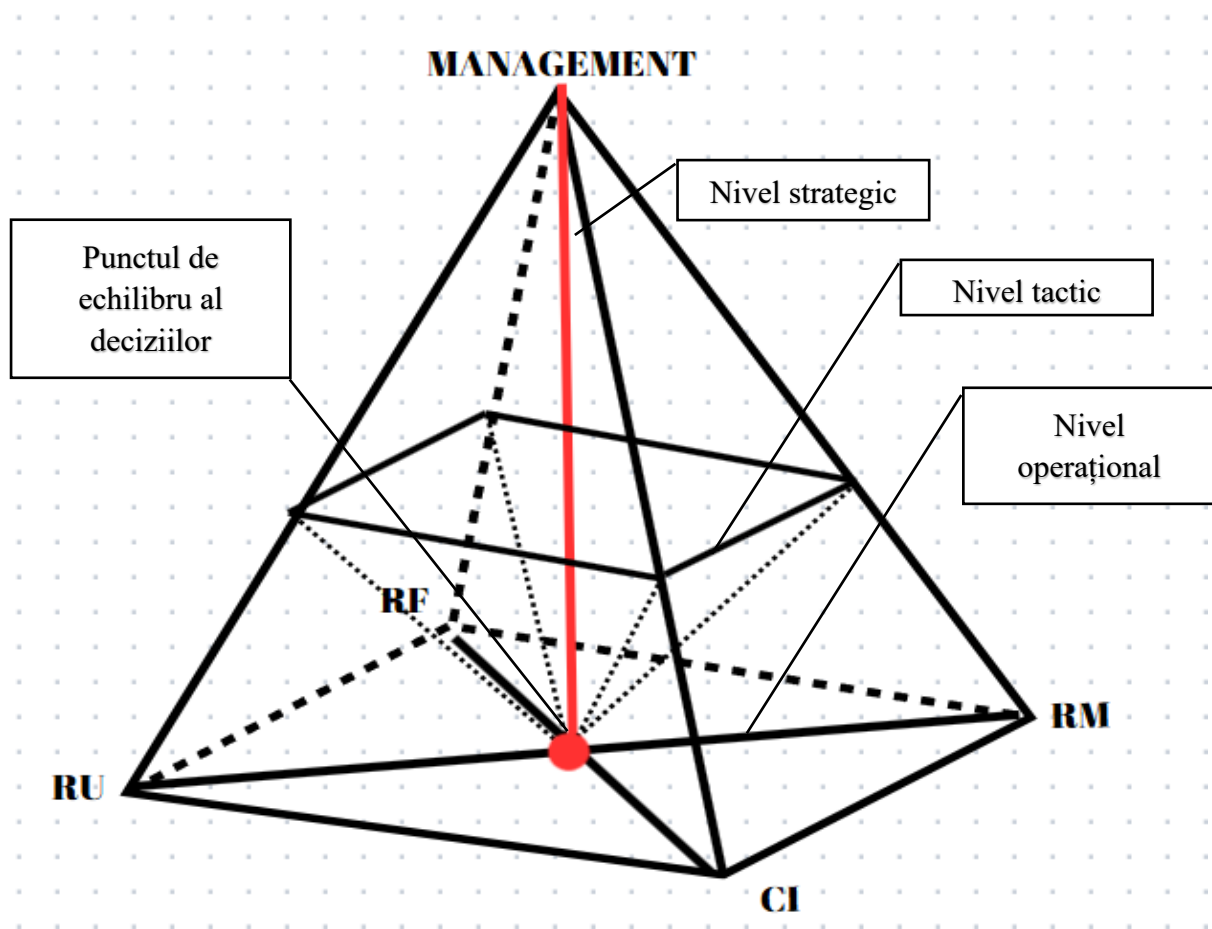


Figura nr. 4.3– Sistemul de control intern managerial
Sursa: prelucrare proprie în Canva

Alegerea variabilelor a fost fundamentată în funcție de nivelul decizional și de impactul pe care îl au deciziile asupra instituțiilor de învățământ superior. De asemenea, perioada de calcul a indicilor corespunde cu orizontul de timp aferent fiecărui nivel de decizie. Aceste variabile, precum și modul lor de calcul sunt surprinse în Tabelul nr. 4.2.

Tabelul nr. 4.2– Detalierea indicilor utilizați în analiza econometrică

Nr. crt.	Variabile dependente	Perioada de timp	Variabile independente	Mod de calcul
1.	Indice Strategic	2012 -2023	Eficiență	Rezultatul exercițiului/ Active fixe*100
			Eficacitate	Venituri realizate/Venituri bugetate*100
			Economicitate	Cheltuieli realizate/Cheltuieli bugetate *100
2.	Indice Tactic	2019-2023	Active intangibile	Active necorporale
			Pondere sume încasate din contracte cu ME în venituri totale	Venituri din contracte cu ME/Venituri totale
			Grad de acoperire a cheltuielilor din alte surse decât cele provenite pe baza de contract cu ME	(Venituri totale-Venituri din contracte ME)/Cheltuieli totale efectuate
			Gradul de acoperire a salariilor de bază pe învățământ din finanțarea de bază	Finanțarea de bază/Cheltuieli cu salariile
			Gradul de acoperire a cheltuielilor de capital din venituri proprii	Venituri proprii/Cheltuieli de capital *100
			Capacitatea de autofinanțare	Venituri proprii/Cheltuieli totale
			Cost mediu pe student echivalent	Cheltuieli pentru activități de bază/Nr. studenți echivalenți
3.	Indice Operațional	2022-2023	Lichiditate	Active curente/Datorii curente
			Solvabilitate	Total activ/ Total Datorii
			Capacitate de autofinanțare	Venituri proprii/Cheltuieli totale
			Cost mediu pe student echivalent	Cheltuieli pentru activități de bază/Nr. studenți echivalenți
4.	Indice de optimizare a sistemului de control intern managerial	2012-2023	Indice strategic	Eficiență Eficacitate Economicitate
			Indice tactic	Active intangibile Pondere sume încasate din contracte cu ME în venituri totale Capacitatea de autofinanțare Cost mediu pe student echivalent
			Indice operațional	Lichiditate Solvabilitate Capacitate de autofinanțare Cost mediu pe student echivalent

Sursa: prelucrare proprie in Microsoft Excel

Rezultatele obținute în urma cercetării empirice cantitative ne-au permis să dezvoltăm patru indici de optimizare a sistemului de control intern managerial și care să sprijine procesul decizional. Cele patru ipoteze de lucru au fost validate, după cum urmează:

a) ipoteza H1: Indicatorii de eficacitate, eficiență și economicitate ai unei instituții de învățământ superior influențează procesul decizional la nivel strategic.

Validitatea ipotezei a fost confirmată de rezultatele cercetării, întrucât a fost posibilă construirea unui indice strategic pornind indicatorii de eficacitate, eficiență și economicitate.

Modelul propus pentru indicele strategic are o valoare de 99,4%, ceea ce reprezintă un nivel de semnificație foarte ridicat asimilat unei funcții econometrice de regresie multiplă, fundamentat pe următoarele variabile: eficacitate, eficiență și economicitate. La nivel strategic, pe termen lung, eficacitatea organizațională influențează cel mai mult procesul decizional, ceea

ce demonstrează atitudinea proactivă a managementului asupra modului de desfășurare a activității universitare. De asemenea, la acest nivel se observă conform datelor analizate o influență a indicatorului economicitate și eficiență asupra sistemului de control intern. Coroborate cele două influențe, putem afirma că la nivel strategic se are în vedere folosirea cât mai eficientă a resurselor cu scopul îndeplinirii obiectivelor prestabilite.

b) ipoteza H2: *Deciziile la nivel tactic ale unei instituții de învățământ superior sunt influențate semnificativ de gradul de diversificare al veniturilor.*

Ca urma cercetării realizate, s-a constatat că validarea acestei ipoteze, întrucât a fost posibilă construirea indicelui tactic pe baza următorilor indicatori: active intangibile (IndActInt), ponderea sumelor încasate din contracte cu ME în venituri totale (PdSIcsCtVnT), gradul de acoperire a cheltuielilor din alte surse decât cele provenite pe baza de contract cu ME (GrAcCh), gradul de acoperire a salariilor de bază pe învățământ din finanțarea de bază (GrAcSal), gradul de acoperire a cheltuielilor de capital din venituri proprii (GrAcChCVnP), capacitatea de autofinanțare (CapAut) și costul mediu pe student echivalent (IdCMStEchiv).

Modelul propus pentru indicele tactic are o valoare de semnificație de 99,5%, ceea ce confirmă existența unei legături directe între indicele tactic și gradul de diversificare al veniturilor, confirmat de faptul că dintre toate variabilele independente, cea mai mare influență asupra o are gradul de acoperire a cheltuielilor din alte surse decât cele provenite pe baza de contract cu Ministerul Educației. După cum se poate observa, accentul cade pe obținerea de surse de finanțare sustenabilă, care să completeze sau să înlocuiască finanțarea publică.

c) ipoteza H3: *Procesul decizional la nivel operațional este influențat de indicatorii de lichiditate, solvabilitate, capacitatea de autofinanțare și de costul mediu pe student echivalent.*

Modelul de estimare a indicelui operațional validează această ipoteză, coeficienții cei mai reprezentativi regăsindu-se la indicatorul de lichiditate și la capacitatea de autofinanțare. Pe termen mediu procesul decizional va fi influențat de disponibilități din venituri proprii de care instituțiile de învățământ superior. Validarea modelul propus este confirmată și de valoarea lui R square de 74,9%, nivel de semnificație foarte ridicat asimilat unei funcții econometrice de regresie multiplă.

d) ipoteza H4: *Ipoteza H4: Există o legătură semnificativă între optimizarea sistemului de control intern managerial și procesul decizional la nivel strategic, tactic și operațional.*

Validitatea acestei ipoteze este demonstrată de atât de nivelul de semnificație al modelului propus, de 78,9%, cât și de valoarea coeficienților indicatorilor considerați în modelarea econometrică a indicelui de optimizare a sistemului de control intern managerial. Astfel, optimizarea sistemului de control intern managerial este posibilă prin intermediul celor trei indici considerați ca variabile independente: indicele strategic, indicele tactic și indicele operațional. Orice modificare a acestora va avea un efect direct asupra sistemului de control intern managerial.

În concluzie, considerăm că modelele econometrice dezvoltate reflectă importanța optimizării sistemului de control intern managerial în sprijinirea procesului decizional.

CONCLUZII FINALE, CONTRIBUȚII PROPRII, LIMITE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

În ultimii ani sistemul de învățământ universitar a fost subiectul unor numeroase reforme adoptate la nivel național și impuse ca urmare a aderării României la Uniunea Europeană. Reformele au fost multiple, iar punerea lor în aplicare a fost asigurată prin intermediul instrumentelor legislative. Aceste reglementări au avut în prim plan guvernanta universitară, modernizarea managementului universitar, optimizarea mecanismelor de finanțare și a transparenței în modul de alocare și de utilizare a fondurilor publice, modificarea modului de raportare și de contabilizare a datelor financiare, digitalizarea sistemelor contabile și nu în ultimul rând adaptarea standardelor de control intern managerial.

Chiar dacă la timpul lor, multe din aceste reforme au fost considerate revoluționare, iar aplicarea lor în practică a întâmpinat reticență, totuși trebuie să remarcăm progresul realizat de instituțiile de învățământ superior în urma aplicării acestora. Cu toate aspectele pozitive ale implementării acestor schimbări, universitățile din România se confruntă în continuare cu numeroase probleme. Aceste provocări acoperă un spectru larg de probleme, care nu se rezumă doar la guvernanta universitară, managementul financiar universitar, controlul intern managerial sau la instrumente de măsurare a eficienței și eficacității sectorului de învățământ superior.

Teza de doctorat cu titlul „*Soluții de optimizare a sistemului de control intern managerial din instituțiile de învățământ superior de stat civile din România*” surprinde parcursul de cercetare a celor 5 ani de aprofundare academică. Scopul și obiectivele de cercetare au fost fundamentate pe baza analizei literaturii de specialitate din domeniul economic, dar și din domeniul juridic și educațional.

În cadrul primului capitol a fost atins obiectivul numărul 1, care oferă o prezentare de ansamblu a sistemului de control intern managerial, proces fundamental și important în cadrul unei instituții de învățământ superior de stat civile. Totodată am reușit să identificăm legătura strânsă a sistemului de control intern managerial cu guvernanta universitară, proces complex care implică atât actori din mediul academic, cât și actori din afara acestui mediu. Instituțiile de învățământ superior, ca instituții prestatoare de servicii publice și finanțate în ce mai mare parte din fonduri publice, trebuie să implice toate părțile interesate în demersul guvernativ. În acest moment, suntem de părere că, publicul, ca destinatar final al serviciilor oferite, dar și ca finanțator principal al serviciilor publice, nu este implicat la adevărata valoare în guvernanta academică universitară. De asemenea, principiile de bază ale guvernantei corporative sunt transpuse prin lege la nivel universitar, ele fiind integrate la nivel formal, fiind considerate mai mult repere de urmat. Chiar dacă în ultimii ani s-au realizat progrese semnificative în ceea ce privește guvernanta universitară, totuși se înregistrează și cazuri în care integrarea guvernantei universitare în cultura organizațională este redusă. Acest lucru poate fi explicat și prin faptul că managerii provin de cele mai multe ori din medii academice, iar formare managerială lipsește sau este insuficientă. Suntem de părere că acest aspect poate fi îmbunătățit fie prin externalizarea procesului managerial (lideri cu pregătire managerială), fie prin formarea managerilor actuali sau prin promovarea în funcții cheie a personalului specializat.

Obiectivul numărul 2 al prezentei cercetări a fost atins în cel de-al doilea capitol, unde am realizat o *analiză a coordonatelor actuale privind finanțarea universitară cu respectarea principiilor autonomiei universitare*. Astfel, acest capitol al demersului nostru a avut în prim-plan finanțarea universitară, precum și autonomia financiară universitară. În prezent, sistemul de învățământ superior românesc combină alocarea tradițională de fonduri bugetare cu finanțarea modernă, bazată pe criterii de performanță. Printre principalele probleme ale

sistemului universitar când vine vorba de partea pecuniară este subfinanțarea, iar marea provocare a universităților este de a găsi soluții de finanțare sustenabilă, care să permită relaxarea din punct de vedere financiar. În demersul nostru am identificat posibile variante de finanțare proprie la care instituțiile de învățământ superior pot apela și am insistat pe găsirea unui echilibru între sursele de finanțare.

Cel de-al treilea capitol a stat la baza atingerii obiectivului numărul 3, prin analizarea relației dintre managementul riscului și performanța managementului în instituțiile de învățământ superior prin prisma sistemului de control intern managerial. Tratarea riscului și a managementului riscului la nivelul sistemului de învățământ superior trebuie realizate pe cele trei nivele ale activității: nivel strategic, nivel tactic și nivel operațional. Când vorbim de eficiență și eficacitate, de cele mai multe ori facem referire la sectorul privat, sectorul public fiind considerat din start drept ineficient, tocmai din motivul că măsurarea eficienței și eficacității în acest domeniu este greu de cuantificat. În demersul nostru am realizat o conceptualizare a acestor noțiuni și am identificat o serie de modalități concrete de măsurare.

În acest context readucem în discuție necesitatea ca universitățile să fie autonome în luarea deciziilor, pentru a acționa în mod rapid și eficient. O autonomie financiară mai mare conduce către un management financiar flexibil, bazat pe eficiență, eficacitate și economicitate. De asemenea, un mediu de finanțare durabil oferă instituțiilor de învățământ superior posibilitatea să investească în resurse umane și în instrumente care promovează nu numai economia și eficiența, ci și eficacitatea, calitatea și raportul calitate-preț. După cum putem observa, autonomia financiară, guvernanta universitară, precum și performanța universitară sunt interconectate. Aici intervine rolul sistemului de control intern managerial de instrument obiectiv de evaluare a sustenabilității financiare și a performanței organizaționale a instituției de învățământ superior. Indiferent de instituția la care ne raportăm, sistemul de control intern trebuie proiectat și implementat, astfel încât să respecte reglementările legislative în vigoare, dar să și asigure un nivel de siguranță rezonabil și de funcționare pe bază de criterii de eficiență, eficacitate și economicitate. Astfel, prin demersul capitolul al treilea am reușit să atingem și obiectivul numărul 4, respectiv determinarea relației dintre sistemul de control intern managerial și mecanismul de reziliență și redresare din criză a instituțiilor de învățământ superior;

Obiectivul numărul 5 al demersului de cercetare a fost atins prin intermediul capitolului al patrulea. Având în vedere faptul că scopul principal al unei organizații este performanța organizațională, tradusă în termeni de eficiență, eficacitate și economicitate, ultima parte a tezei de doctorat are ca principal subiect analiza modului de optimizare a sistemului de control intern managerial. La nivelul instituțiilor de învățământ superior se observă un interes foarte mare pentru cuantificarea performanțelor, despre care am putea spune că a devenit chiar și o necesitate. Acest lucru derivă în primul rând din faptul că prin utilizarea de fonduri publice, măsurarea eficienței și eficacității devine o garanție a asigurării transparenței în utilizării acestora. Mai mult decât atât, pentru a veni în întâmpinarea eventualelor momente de criză, cu impact asupra tuturor părților interesate, managerii au nevoie de un instrument practic și eficace pentru suportul decizional, iar acesta este reprezentat de către sistemul de control intern managerial.

Finalitatea studiului constă în realizarea unui instrument pragmatic și util pentru managementul universitar, care pe lângă sprijinirea procesului decizional, să contribuie la adaptarea continuă și sistematică a sistemului de control. Conceptul de performanță este unul complex și greu de definit mai ales în sfera managementului academic, în ciuda utilizării frecvente a acestuia. Cu toate acestea am reușit să scoatem în evidență o serie de indicatori care contribuie la măsurarea performanței universitare, iar instrumentul elaborat se dorește a fi unul dintre acestea.

Contribuții proprii

De-a lungul parcursului academic, concretizat în studiu individual și cercetare științifică, am încercat să contribuim la dezvoltarea ariei de cercetare, atât din punct de vedere teoretic, cât și practic, prin participarea la diverse comunicări științifice sau prin publicarea unor articole și studii în reviste de specialitate în domeniu.

În ceea ce privește partea teoretică, cercetarea noastră a avut în vedere revizuirea literaturii de specialitate, care ne-a oferit oportunitatea de a realiza o sinteză a abordărilor existente la nivelul diferitelor teme analizate, dar ne-a și permis să abordăm critic și argumentativ opiniile noastre. Astfel, am analizat o serie de concepte de interes din domeniul managementului universitar, printre care enumerăm: autonomie universitară, guvernanta universitară, sustenabilitate, finanțare sustenabilă, eficacitate, economicitate, eficiență, responsabilitate publică și transparență, risc și management al riscului. Pentru noțiunile enumerate am realizat o definiție a acestora din mai multe perspective, am elaborat opinii și taxonomii, am identificat metode de evaluare și măsurare a acestora.

La nivel practic, contribuțiile proprii au în vedere realizarea unei cercetări cantitative cu privire la sistemul de control intern managerial universitar și elaborarea unui instrument practic de optimizare a sistemului de control intern managerial și de fundamentare a deciziilor manageriale.

În esență, contribuțiile proprii pe care le considerăm relevante pentru cercetarea noastră sunt:

- sintetizarea descriptivă privind contextul actual al sistemului de control intern managerial;
- realizarea unei sinteze privind evoluția guvernantei la nivel universitar, precum și unor sugestii și propuneri de îmbunătățire a acesteia;
- realizarea unei sinteze privind necesitatea modernizării sistemului de guvernanta în instituțiile de învățământ superior și a perfecționării sistemului de control intern managerial;
- prezentarea sintetică a principalelor modalități de finanțare a instituțiilor de învățământ superior și tendințelor existente la nivel european;
- realizarea unei sinteze privind importanța autonomiei financiare și a asigurării unei finanțări sustenabile la nivel universitar;
- realizarea unei sinteze privind modalitățile de asigurare a finanțării alternative a instituțiilor de învățământ superior;
- sintetizarea noțiunilor de risc și management al riscului în domeniul managerial universitar;
- realizarea unei sinteze privind definiția noțiunilor de eficiență, eficacitate și economicitate în domeniul universitar și identificare unor metode de măsurare a acestora.
- realizarea unui studiu empiric al modului de realizare a controlului intern managerial în instituțiile de învățământ universitar;
- selectarea variabilelor independente pentru perioada 2012-2023 luate în calculul indicelui de optimizare al sistemului de control intern managerial din instituțiile de învățământ superior;
- modelarea econometrică a indicelui strategic, a indicelui tactic și a indicelui operațional al instituțiilor de învățământ superior;
- modelarea econometrică a indicelui de optimizare al sistemului de control intern managerial al instituțiilor de învățământ superior;
- elaborarea unor opinii proprii, precum și a unui instrument viabil și practic de optimizare a sistemului de control intern managerial.

Limitele cercetării

Chiar dacă la prima vedere nu am considerat că vor exista limitări în ceea ce privește cercetarea realizată, deoarece studiul a fost realizat pe un domeniu guvernat de transparență

bugetară, în practică lucrurile nu au fost la fel de simple. Printre limitările întâmpinate enumerăm:

- constrângeri legate de lipsa datelor financiare și mai ales non-financiare de pe site-urile universităților, ceea ce nu a permis extinderea analizei și la nivelul altor instituții de învățământ superior;
- reticența și refuzul de a completa chestionarul elaborat;
- elaborarea chestionarului prin surprinderea sintetică a celor mai astringente probleme cu scopul de a nu descuraja completarea acestuia;

Direcții viitoare de cercetare

Prezenta cercetare a avut ca punct central sistemul de control intern al instituțiilor publice de învățământ superior, iar rezultatele cercetării s-au concretizat în elaborarea unui instrument de optimizare a sistemului de control managerial. Cu toate că abordarea acestui subiect s-a dorit a fi exhaustivă și complet elaborată, totuși considerăm că nu poate să abordeze și să elucideze toate problematicile teoretice și practice aferente temei abordate. Dar cum înaintarea în știință aduce după sine alte semne de întrebare, considerăm că valoarea prezentei cercetări este dată și de noile problematice pe care le ridică.

În acest context, ca și direcții viitoare de cercetare propunem efectuarea unui studiu de modificare legislativă a metodelor de finanțare universitară, prin includerea unor indicatori cuantificabili, cum ar fi: inserția pe piața muncii a absolvenților în domeniul studiat, indicatori privind clasarea universității în topuri naționale/internaționale, indicatori de atragere de fonduri nerambursabile, capacitatea de autofinanțare, indicatori de utilizare a resurselor bugetare, gradul de capitalizare etc.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

ARTICOLE DE SPECIALITATE

- Aburn G., Gott M, Hoare K. (2016). What is resilience? An integrative review of the empirical literature. 2(5):980–1000. <https://doi.org/10.1111/jan.12888>
- Agasisti, T., Haelermans, C. (2016). Comparing Efficiency of Public Universities among European Countries: Different Incentives Lead to Different Performances. *Higher Education Quarterly*, 70(1), pp. 81-104
- Aggarwal, R., Erel, I., Ferreira, M., Matos, P. (2011). Does governance travel around the world? Evidence from institutional investors. *Journal of Financial Economics*, 100(1), pp.154-181
- Aliyeva, A. (2016). Mismatch of Priorities: Financial Autonomy and Its Effect on Spending Patterns of Public Higher Education Institutions. UC Riverside. ProQuest ID: Aliyeva_ucr_0032D_12560. Merritt ID: ark:/13030/m5zw67, p.5., disponibil la <https://escholarship.org/uc/item/72c1m8z0>, p. 11
- Almquist, R., Grossi, F., van Helden, G.J., Christoph, R. (2013). Public sector governance and accountability, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 24, Issue 7-8: pp. 480-481, disponibil pe: <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.11.005>
- Altbach, P., G., Berdahl, R., O., Gumpert, P., J. (2005). *American higher education in the twenty-first century*, Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press
- Aristo, A.D. (2005). Good University Governance. disponibil la <http://aristodiga.blogspot.com/2005/08/good-university-governance.htm>
- Austin, I., Jones, G., A. (2015). *Governance of higher education: Global perspectives, theories, and practices*, New York, NY: Routledge.
- Asif, M., Searcy, C., (2014). A composite index for measuring performance in higher education institutions. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 31. 983-1001. 10.1108/IJQRM-02-2013-0023.
- Banahene, K. O., Anvuur, A., Dainty, A. (2014). Conceptualising Organizational Resilience: An investigation into project organising. In A. B. Raiden, & E. AboagyeNimo (Ed.), *Proceeding of 30th Annual ARCOM Conference* (pp. 795- 804). Portsmouth: Association of Researchers in Construction Management
- Bargerion, L. L., Lehn, K. M., Zutter, C. J. (2010). Sarbanes-Oxley and corporate risk-taking. *Journal of Accounting and Economics*, 49(1-2), 34-52.
- Barr, N. (2004). Higher education funding, *Oxford Review of Economic Policy*, 20(2), pp.264–283.
- Barbier, E.,B. (1987), The Concept of Sustainable Economic Development. *Environmental Conservation*.;14(2), P.104 disponibil la. doi:10.1017/S0376892900011449
- Basle Committee on Banking Supervision, *Framework For Internal Control Systems In Banking Organisations*, p. 8 disponibil la <https://www.bis.org/publ/bcbs40.pdf>
- Chenhall, R. (2003). Management control systems design with in its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2–3), 127–168.
- Crîșmariu (Șomîtcă), A., Șomîtcă, S.** (2021). Provocările digitalizării în sectorul public: cloud computing, *CECCAR Business Review*, No 11/2021, pp. 42-48, DOI: <http://dx.doi.org/10.37945/cbr.2021.11.06>
- Crîșmariu (Șomîtcă), A., Șomîtcă, S., Hlaciuc, E.,** (2021). Analysis of the Connection Between the Digital Economy and Society Index and Economic Growth. The case of Romania. 38th IBIMA Conference: 23-24 November 2021, Seville, Spain, ISBN: 978-0-9998551-7-1

- Crîșmariu (Șomîtcă), A., Șomîtcă, S., Hlaciuc, E.** (2022). The Impact of The Level of Education and the Material Condition of the Population on the Unemployment Rate in Romania. 39th IBIMA Conference: 30-31 May 2022, Granada, Spain, ISBN: 978-0-9998551-7-1
- Crîșmariu (Șomîtcă), A., Hlaciuc, E.** (2022). The Effects of Legislative Changes on the Informational-Accounting System in Educational Institutions in Romania, *The USV Annals of Economics & Public Adm*, Vol 22, No 2(36) (2022),.
- Crîșmariu (Șomîtcă), A., Hlaciuc, E.** (2024). The Role of Education and Investment in Education on The Labor Market Insertion of Recent Graduates. *The USV Annals of Economics & Public Adm*, Vol 24, No 2(39) (2024).
- Deiaco, E., Hughes, A., Mckelvey, M. (2012). Universities As Strategic Actors in the Knowledge Economy, *Cambridge Journal of Economics*. 36. 10.1093/cje/bes024.
- Dill, D. (2001). The regulation of public research universities: Changes in academic competition and implications for university autonomy and accountability. *HigherEducation Policy*, 14(1), pp. 21-35.
- Dyllick, T.; Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Bus. Strategy Environ*, 11, 130–141.
- El Gibari, S., Gómez, T., & Ruiz, F. (2018). Evaluating university performance using reference point based composite indicators. *Journal of Informetrics*, 12(4), 1235–1250.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century*. New York: John Wiley & Sons.
- Estermann, T., Nokkala, T. (2009). *University Autonomy in Europe I: exploratory study*. Brussels: European University Association (EUA)
- Estermann, T., Pruvot, E., B. (2011). *Financially Sustainable Universities II. European universities diversifying income streams*. European University Association, Brussels
- Estermann, T., Bennetot Pruvot, E. (2011). *European University Association 2011. Financially Sustainable Universities II: European universities diversifying their income streams*, pp.25-26.
- Estermann, T., Kupriyanova, V., (2019). *Efficiency, Effectiveness and Value for Money at Universities*, UPSTREAM Report.
- Estermann, T., Bennetot Pruvot, E. (2022). *Allocating core public funding to universities in Europe: state of play & principles*
- Fisher, J. G. (1998). Contingency theory, management control systems and firm outcomes: Past results and future directions. *Behavioral Research in Accounting*, Suppl.SUPPLEMENT, 10, 47-64. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/contingency-theory-management-control-systems/docview/1328062785/se-2>
- Fletcher D, Sarkar M. (2013). Psychological Resilience: A Review and Critique of Definitions. *European Psychologist*. 18(1):12–23. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000124>
- Forbes, D. (2007). Reconsidering the strategic implications of decision comprehensiveness. *Academy of Management Review*.
- Frey, B. S., , Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory, *Journal of economic surveys*, 15(5), pp.589-611.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Gibson, C. A., Tarrant, M. (2010). A Conceptual Models' Approach to Organisation Resilience. *Australian Journal of Emergency Management*, 25(2), pp. 6-12.
- Grosu, M., Mihălcuț, C. C., Maha, L. G., & Apostol, C. (2024). Assessing the resilience of the financial market - a multistage approach in the context of the COVID-19 pandemic. *Eastern European Economics*, 1–38. <https://doi.org/10.1080/00128775.2024.2312109>
- Hlaciuc, E., Cosmulese, C., G., Brînzei, F., I.,** (2023), *Diagnosticul performanței instituțiilor de învățământ superior din România, Învățământul superior contabil: provocări și soluții:*

- Colocviu științific cu participare intern. în memoria prof. Viorel Țurcanu, 17 noiem. 2023, ed. a 2: Culegere de teze științifice. Chișinău: SEP ASEM, pp. 26-28. ISBN 978-9975-167-32-1
- Hlaciuc, E.**, Nemtoi, G., Filote, C. (2010). Increasing the Quality of the Public Administration by Computerizing the Institutions. *Journal of Applied Computer Science & Mathematics*. 4.
- Iranmanesh, S. H., Tavakoli, M., Heydari, K., Bastan, M., & Yazdanparast, R. (2019). An integrated resilience engineering algorithm for performance optimisation of electricity distribution units. *International Journal of Computer Applications in Technology*, 60(3), 254–266. <https://doi.org/10.1504/IJCAT.2019.100303>
- Jensen, M. and Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, pp. 305-360
- Jongbloed, B. (2011). Funding Through Contracts, In: Enders, J., de Boer, H.F., Westerheijden, D.F. (eds) *Reform of Higher Education in Europe*. SensePublishers. https://doi.org/10.1007/978-94-6091-555-0_11
- Jongbloed, B. (2020). Public funding of higher education, Europe. in Teixeira, P.N., Shin, J.C., *The international encyclopedia of higher education systems and institutions*, pp. 2354–2364
- Kannan, P.K., Chang, A-M., Whinston, A.B. (1998). Marketing information on the I-way: data junkyard or information gold mine?, *Communications of the ACM*, Vol. 41, pp. 35-43.
- Kuah, C.,T., Wong, K. Y. (2013). Data Envelopment Analysis modeling for measuring knowledge management performance in Malaysian higher educational institutions. *Information Development*, 29(3), pp. 200–216. disponibil la <https://doi.org/10.1177/0266666912460794>
- Landell-Mills, P., Serageldin, I. (1991). *Governance and the External Factor*, World Bank, Washington. p. 3.
- Latif, K.F., Tariq, R., Muneeb, D., Sahibzada, U.F., & Ahmad, S. (2022). University Social Responsibility and performance: the role of service quality, reputation, student satisfaction and trust. *Journal of Marketing for Higher Education*, <https://doi.org/10.1080/08841241.2022.2139791>.
- Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E., Lengnick-Hall, M.L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review* 21: 243–255, p.244
- Leveille, D.,E., (2005). An emerging view on accountability in American higher education, *Research , Occasional Paper Series: CSHE.8.05*. Berkeley: University of California.
- Linkov, I., Bridges, T., Creutzig, F., Decker, J., Fox-Lent, C., Kroger, W., et al. (2014). Changing the resilience paradigm. *Nature Climate Change*, 4(6), 407–409.
- Linnenluecke, M.K., Griffiths, A., (2012). Assessing organizational resilience to climate and weather extremes: complexities and methodological pathways. *Climate Change* 113: 933–947.
- Lombardi, J. V. et al., (2002). *University Organization, Governance, Competitiveness, The Top American Universities, An Annual Report from The Lombardi Program on Measuring University Performance*. disponibil la <http://mup.asu.edu/UniversityOrganization.pdf>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695- 706.
- Maassen, P., Muller, J. (2007), *Financing Public Universities* disponibil la http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PUBLIC%20FINANCE%20Financing_Public_Universities.pdf

- Manzoor, A. (2014). A Look at Efficiency in Public Administration. Past and Future. SAGE Open October-December 2014: 1–5, p.4, disponibil la: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244014564936>; www.sgo.sagepub.com;
- Marchuk, U. (2016). Relationship of operational control and operational accounting. *Economic Annals-XXI*, p. 92
- Marsh, S.J., Stock, G.N. (2006), Creating Dynamic Capability: The Role of Intertemporal Integration, Knowledge Retention, and Interpretation. *Journal of Product Innovation Management*, 23: 422-436. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2006.00214.x>
- Masa'deh, R., Al-Dmour, R. H., & Tarhini, A. (2015). Knowledge management strategies as intermediary variables between itbusiness strategic alignment and firm performance. *European Scientific Journal*, 11(7), 344-368.
- Manual de implementare a sistemului de control intern managerial disponibil la <https://sgg.gov.ro/1/wp-content/uploads/2018/07/Manual-SCIM-site.pdf>
- Markowitz, H. M. (1952). Portfolio selection. *Journal of Finance*, 7, 77–91
- Marlina, Evi, and Bambang Tjahjadi. 2020. Strategic management accounting and university performance: A critical review. *Academy of Strategic Management Journal* 19: 1–5.
- Matsolo, T.M.J., (2015). Factors affecting the enrolment rate of students in higher education institutions in the Gauteng province, South Africa: based on General Household Survey 2012 (Doctoral dissertation, University of the Western Cape).
- Massy, W.,F. (1996). Productivity Issues in Higher Education,. In: Massy, W.F., Ed., *Resource Allocation in Higher Education*, University of Michigan Press, Ann Arbor, pp. 49-86.
- Mayer, W. J., Wang, H.-C., Egginton, J. F., & Flint, H. S. (2012). The impact of revenue diversification on expected revenue and volatility for nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector*
- McFarland, D.E. (1974). *Management: principles and practices* (4th ed.). Macmillan. Retrieved July 9 2023 from <http://books.google.com/books?id=wBFPAAAAMAAJ>.
- McGregor, W. (1999), The Pivotal Role of Accounting Concepts in the Development of Public Sector Accounting Standards, *Australian Accounting Review*, Vol. 9, No. 1, p. 3-8.
- McMahon W. (1983). Efficiency and equity criteria for educational budgeting and finance. In W. McMahon & T. Geske (Eds.), *Financing education: overcoming inefficiency and inequity*, (pp. 1-30), Urbana, IL: University of Illinois Press.
- McNally, J. S. (2013). *CPA, The 2013 COSO Framework & SOX Compliance, One Approach to an Effective Transition*
- McPherson, M., S., Schapiro, M., O., Winston, G., C. (1993). *Paying the Piper: Productivity, Incentives, and Financing in US Higher Education*. Michigan: University of Michigan Press
- Merchant, K.A., Van der Stede, W.A.(2011). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 3rd revised edition. Prentice Hall. p. 832.
- Merchant, K.A., Otley, D.T. (2007). A Review of the literature on control and accountability. In *Hand-books of management accounting research*. Vol. 2, pp. 785–802
- Mihalciuc, C. C., Grosu, M., Maha, L. G., & Apostol, C. (2022). The influence of the COVID-19 pandemic on the resilience of companies. A bibliometric analysis. *European Administrative Area–Integration and Resilience Dynamics*, 355, <https://www.ceeol.com/search/chapter-detail?id=1176460>.
- Mihaljevic Kosor, Maja. (2013). Efficiency Measurement in Higher Education: Concepts, Methods and Perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 106. 1031-1038. 10.1016/j.sbspro.2013.12.117.
- Mihaiu, D. (2010). Study Regarding the Efficiency of Public Spending on Education at Eu Level through Benchmarking, *Studies in Business and Economics*. 5, pp. 201-214.

- Mintrop, H. (2012). Bridging accountability obligations, professional values, and (perceived), student needs with integrity. *Journal of Educational Administration*, 50(5), 695–726
- Moench, M. (2009). Adapting to Climate Change and the Risks associated with Other Natural Hazards: Methods for Moving from Concepts to Action” in *The Earthscan Reader on Adaptation to Climate Change*, pp. 249-280, Earthscan, London
- Molinos-Senante, M. (2018). Comparative energy efficiency of wastewater treatment technologies: A synthetic index approach. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 20, 1819–1834.
- Mussari, R. (2014). EPSAS and the Unification of Public Sector Accounting Across Europe. *Accounting, Economics and La.*, Vol. 4, Issue 3, p.301
- Mvula, R. (2013). Common issues affecting performance of SACCOs in Africa. Malawi: MERU., p.17
- Nazarko, J., Šaparauskas, J., (2014). Application of DEA method in efficiency evaluation of public higher education institutions. *Technological and Economic Development of Economy*. 20. 25-44. 10.3846/20294913.2014.837116.
- Provasi, R., Riva, P. (2015). The updated COSO report 2013. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 11(10), 487-498 .Available at: <https://doi.org/10.17265/1548-6583/2015.10.001>.
- Pruvot, E. B., Claeys-Kulik, A. L., C., Estermann, T., (2015). Strategies for efficient funding of universities in Europe. In A. Curaj, L. Matei, R. Pricopie, J. Salmi, , P. Scott, *The European higher education area: Between critical reflections and future policies*, pp. 153–168.
- Raport 2021 privind stadiul implementării SCIM la nivelul instituțiilor publice disponibil la <https://sgg.gov.ro/1/wp-content/uploads/2022/05/Raport-SCIM-OPC-2021.pdf>
- Râlea I.,A., Pintilescu, C. (2024). Quality of Higher Education in EU Countries Assessed by Constructing a Composite Quality Index, 34th RSEP International Conference on Economics, Finance and Business, pp. 58-68. <https://doi.org/10.19275/RSEPCONFERENCES301>
- Ross, S. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal’s Problem”, *American Economics Review*, pp.134-139.
- Sazonov, S., Kharlamova, E., Chekhovskaya, I., Polyanskaya, E., (2015). Evaluating Financial Sustainability of Higher Education Institutions. *Asian Social Science*. 11. 10.5539/ass.v11n20p34.
- Somers, S. (2009). Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 17: 12–23, p.13
- Steinwand, D. (2000). A Risk Management Framework for Microfinance Institutions, *Microfinance Network*, P.45-60, Chicago, USA.
- Stokman, F., Marcel A. & Knoop, R. (2000). *Strategic Decision Making*
- Suryadi, Kadarsah. (2007). Key Performance Indicators Measurement Model Based on Analytic Hierarchy Process and Trend-Comparative Dimension in Higher Education Institution.
- Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. *Positive organizational scholarship*, 94-110.
- Szuwarzynski, A. (2018). Benefit of the doubt approach to assessing the research performance of Australian universities. *Higher Education Quarterly*, 73(2), 235–250.
- Taylor, L.L., (1994). An economy at risk? The social costs of school inefficiency. *Economic Review*1994(III):1–13.
- Tek, A., Deya, J., (2020). Influence of Strategic Leadership on Implementation of Environment and Natural Resources Strategies In Nakuru County, Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 10. 10.6007/IJARBSS/v10-i9/7831.

- Teixeira, P., Dill, D., Jongbloed, B., Amaral, A. (2004). *Markets in Higher Education: Rhetoric or Reality?*, City: Kluwer Academic Publishers: Dordrecht, London
- Tevel, E., Katz, H., Brock, D. (2017). *Assessing and Predicting Nonprofit Financial Vulnerability*. *Academy of Management Proceedings*. 2017. 10301. 10.5465/AMBPP.2017.10301abstract.
- Tengblad, S. (2018). *Organizational Resilience: Theoretical Framework*. In S. Tengblad, & M. Oudhuis, *The resilience framework: Organizing for sustained viability* (pp.19-38). Springer Nature Singapore Pte Ltd, p. 37
- Tiana Ferrer, A. (2018). *Treinta años de evaluación de centros educativos en España*. *Educación XX1*, 21(2), 17-36.
- Tingling, P., Parent, M. & Wade, M. (2003). "Extending the capabilities of internet-based research: lessons from the field", *Internet Research*, Vol. 13 No. 3, pp. 223-35.
- Trow, M. (1999). *From Mass Higher Education to Universal Access: The American Advantage*, *Minerva: A Review of Science, Learning, Policy* 37(4), p.310.
- Trussel, J. M., Greenlee, J. (2004). *A financial risk rating system for nonprofit organizations*. *Research in Government and Nonprofit Accounting*, 11, 28–105.
- Weidel, M. (1997), *BAAN Controlling and Activity Based Costing*, in: Horváth, P. (Editor). *Das neue Steuerungssystem des Controlling: Von Balanced Scorecard bis US-GAAP*. Stuttgart
- Weick, K. E. (1993). *The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster*. *Administrative science quarterly*, 38(4), 628- 652.
- Zautra, A. J., Reich, J. W. (2012). *Resilience: The Meanings, Methods, and Measures of a Fundamental Characteristic of Human Adaptation*. In *The Oxford Handbook of Stress, Health, and Coping* Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195375343.013.0009>
- Zemsky, R., Wegner, G., , Massy, W., (2005) *Remaking the American University: Market Smart and Mission Centered*, Piscataway, NJ: Rutgers University Press
- Zhang, G.Y., Zhang, C., Liu, W.Q. (2020). *Turning crises into safety: A review and prospect of organizational resilience research*. *Econ. Manag.* 2020, 42, 192–208
- Zhu, P., Song, J. (2021). *The Role of Internal Control in Firms' Coping with the Impact of the COVID-19 Pandemic: Evidence from China*. *Sustainability*. 13, 6294. <https://doi.org/10.3390/su13116294>
- Zoghbi, A.C., Rocha, F. and Mattos, E. (2013). *Education production efficiency: Evidence from Brazilian universities*, *Economic Modelling*, 31, 94-103.

CĂRȚI

- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Boston: Harvard Business School.
- Anthony, R., Young, D. (1984). *Management Control in Nonprofit Organizations*, Fourth Edition.
- Bogdan, I., 2002, *Tratat de management financiar*, București : Editura Economică
- Dobrea, M., *Importanța autonomiei universitare în actul educațional*, In: *Vector European*. 2019, nr. 1, pp. 16-18. ISSN 2345-1106.
- Dobrotă, C. et al. (Ediție online, 2011). *Guvernanța universitară*.
- Nica, P. et al. (2019). *Managementul organizației. Concepte și practici*, Editura Universității „Al. I. Cuza” Iași.
- Onofrei, M., (2006). *Management financiar*, București: Editura CH Beck
- Nicolescu O., (2007) *Strategia universitatii: Metodologie si studii de caz*, Economica Publishing House, Bucharest

LEGI

Legea Educației Naționale nr.1/2011

Ordinul nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice publicat în MO nr. 387 din 7 mai 2018

Ordonanța nr. 119/1999 republicată privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv

Ordinul Ministerului Educației Nr. 6450/2022 din 22 decembrie 2022 pentru aprobarea Metodologiei de alocare a fondurilor bugetare pentru finanțarea de bază și finanțarea suplimentară a instituțiilor de învățământ superior de stat din România, pentru anul 2023 publicat în: Monitorul Oficial nr. 43 din 16 ianuarie 2023

ALTE SURSE

Camera Auditorilor Financiar din România, (2019) Ghid privind implementarea standardelor internaționale de audit intern, Ediția a II-a, 2019, p.35

CoCo, Policy on Internal Control, disponibil la <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-eng.aspx?id=15258>

Committee of Sponsoring Organization [COSO]. (2013). Internal control integrated framework. Disponibil la https://ce.jalisco.gob.mx/sites/ce.jalisco.gob.mx/files/coso_mejoras_al_control_interno.pdf.

Council of Europe; Fried, J. (2006). Higher education governance in Europe; autonomy, ownership and accountability – A review of the literature In: Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces.

Curtea de Conturi a României. (2011). Ghid de evaluare a Sistemului de Control Intern în entitățile publice

Department of Education. (1997). Education White Paper 3: A Programme for the Transformation of Higher Education. General Notice 1196 of 1997. Pretoria, p. 9

European Commission, European Education and Culture Executive Agency, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, Eurydice, (2011). Higher education governance in Europe: policies, structures, funding and academic staff, Eurydice. <https://data.europa.eu/doi/10.2766/29900>, p.12

European Commission, Revision of the Internal Control Framework. (2017). p. 2, disponibil la [f163e193-bf9b-4823-bd4b-dceb8739f46e_en](https://data.europa.eu/doi/10.2766/29900) (europa.eu)

IT Governance institute. (2007). Cobit 4.1 Control objectives. Management guidelines. Maturity models. disponibil la <http://www.isaca.org/>.

Institute of Risk Management, Organisational Resilience: A Risk Manager's Guide IRM Innovation Special Interest Group Report disponibil la https://issuu.com/irmglobal/docs/organisational_resilience_-_a_risk_manager_s_guide

International Labour Organization. (2004). R195 - Human Resources Development Recommendation, 2004 (No. 195), paragraful 17, disponibil la: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTUMENT_ID:312533

International Labour Organization. (2011). A Skilled Workforce for Strong, Sustainable and Balanced Growth: A G20 Training Strategy International Labour Office, Geneva, disponibil la: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_151966.pdf, pp. 20-21.

INTOSAI, Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector, p.6, disponibil la https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/intosai_gov_9100_e.pdf

- ISA 315 (Revised 2019): Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement, disponibil la ISA 315 (Revised 2019): Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement | IAASB
- ISO 31000:2018(en), Risk management - Guidelines, diponibil la <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>
- KPMG. (2013). COSO internal control – integrated framework (2013). Retrieved from: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/2750-New-COSO-2013-Framework-WHITEPAPER-V4.pdf>.
- KPMG. (2020), Education in a Disruptive World, disponibil la <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/10/future-of-higher-education.pdf>
- NACUBO. (2001). Developing a strategy to manage enterprisewide risk in higher education. NACUBO and PricewaterhouseCoopers LLP. Retrieved from http://www.ucop.edu/enterprise-risk-management/_files/nacubo_rm.pdf, p.4
- OECD. (2008). Tertiary Education for the Knowledge Society. OECD Thematic Review of Tertiary Education. OECD, Paris
- OECD. (2011). Education at a Glance 2011 – OECD Indicators. OECD, Paris
- OECD (2017), Brazil's Federal Court of Accounts: Insight and Foresight for Better Governance, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. disponibil la <https://doi.org/10.1787/9789264279247-en>
- UN.ESCAP (2009). What is good governance?. Retrieved from: <https://hdl.handle.net/20.500.12870/3794>.
- United Nations International Strategy for Disaster Reduction (2009). P. 24 disponibil la https://reliefweb.int/report/world/2009-unisdr-terminology-disaster-risk-reduction?gclid=EAIaIQobChMI6KuLsNibggMV2pWDBx1qzAVjEAAAYASAAEgIMvfD_B
- Universities UK (2015). Efficiency, Effectiveness and Value for Money. URL: www.universitiesuk.ac.uk/policy-and-analysis/reports/Pages/efficiency-effectiveness-and-value-for-money.aspx