



ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA

Cu titlu de manuscris
C.Z.U.: 336.71.078.3:005.334(478)(043)

CARA ION

**ATENUAREA RISCURILOR BANCARE PRIN
EFICIENTIZAREA SISTEMULUI DE CONTROL INTERN**

522.01 FINANȚE
Teză de doctor în științe economice

Conducător științific:

CIOBU Stela,
doctor în științe economice,
conferențiar universitar

Autor:

CARA Ion

Chișinău, 2026

© CARA Ion, 2026

CUPRINS

ADNOTARE	5
ANNOTATION.....	6
LISTA TABELELOR	7
LISTA FIGURILOR.....	8
LISTA ABREVIERILOR.....	9
INTRODUCERE	12
1. ASPECTE CONCEPTUALE ALE CONTROLULUI INTERN ÎN BĂNCI ÎN CONTEXTUL RISCURILOR BANCARE	19
1.1 Dezvoltarea conceptului de control intern bancar în contextul guvernancei corporative	19
1.2 Organizarea și funcțiile controlului intern în cadrul băncii	25
1.3 Sistematizarea riscurilor bancare și rolul controlului intern în gestionarea acestora	36
1.4 Elaborarea metodologiei de evaluare a controlului intern în bănci	44
1.5 Concluzii la capitolul 1	55
2. EVALUAREA SISTEMULUI DE CONTROL INTERN ȘI A RISCURILOR ÎN BĂNCILE DIN REPUBLICA MOLDOVA.....	58
2.1 Calitatea reglementărilor privind controlul intern și gestionarea riscurilor în sectorul bancar național	58
2.2 Evaluarea calității sistemului de control intern prin aplicarea modelului integrat de evaluare	69
2.3 Analiza indicatorilor activității bancare și ai riscurilor sistemului bancar din Republica Moldova.....	77
2.4 Adaptarea sistemului de control intern al băncilor la complexitatea riscurilor bancare	86
2.5 Concluzii la capitolul 2.....	100
3. DIRECȚII DE ÎMBUNĂTĂȚIRE ȘI OPTIMIZARE A SISTEMULUI DE CONTROL INTERN ÎN VEDEREA ATENUĂRII RISCURILOR BANCARE	104
3.1 Practici internaționale și inovații în organizarea sistemului de control intern privind gestionarea riscurilor	104
3.2 Impactul sistemului de control intern asupra riscurilor financiare a băncilor din Republica Moldova.....	117
3.3 Recomandări privind îmbunătățirea și optimizarea sistemului de control intern în băncile din Republica Moldova	127
3.4 Concluzii la capitolul 3.....	138

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	141
BIBLIOGRAFIE	150
ANEXE	172
Anexa 1. Modele de guvernare corporativă.....	173
Anexa 2. Matricea integrată a riscurilor bancare, a elementelor COSO și a instrumentelor de control intern.	175
Anexa 3. Conturarea diferențelor dintre gestionarea riscurilor, controlul intern și auditul intern	176
Anexa 4. Evaluarea eficienței sistemului de control intern în băncile din Republica Moldova, în baza metodei cantitative	177
Anexa 5. Evaluarea nivelului de calitate al sistemului de control intern în băncile din Republica Moldova: chestionar	178
Anexa 6. Evaluarea nivelului de calitate al sistemului de control intern în băncile din Republica Moldova: rezultate.....	181
Anexa 7. Evoluția activelor și expunerilor la risc a sistemului bancar din RM	183
Anexa 8. Evoluția calității activelor sistemului bancar din RM.....	185
Anexa 9. Rentabilitatea sistemului bancar din RM	187
Anexa 10. Evoluția soldului și calității creditelor sistemului bancar din RM.....	190
Anexa 11. Lichiditatea sistemului bancar din RM	194
Anexa 12. Evoluția structurii portofoliului de credite pe sectorul bancar al RM (pe ramuri), mil. MDL	196
Anexa 13. Cercetări aferente relațiilor între gestionarea riscurilor financiare și sistemul de control intern al băncilor.....	197
Anexa 14. Analiza de regresie a modelului riscului de credit	198
Anexa 15. Analiza de regresie a modelului riscului de piață	199
Anexa 16. Analiza de regresie a modelului riscului de lichiditate	200
Anexa 17. Certificate de implementare a rezultatelor cercetărilor științifice.....	201
DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII	203
CURRICULUM VITAE	204

ADNOTARE

CARA Ion, „Atenuarea riscurilor bancare prin eficientizarea sistemului de control intern”, teză de doctor în științe economice, Chișinău, 2026.

Structura tezei de doctor: adnotare, introducere, 3 capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 173 de titluri, 17 anexe, 138 de pagini de text de bază (până la Bibliografie), 18 figuri, 15 tabele. Rezultatele obținute sunt publicate în 9 lucrări științifice.

Cuvinte-cheie: risc, control intern, guvernare corporativă, gestionarea riscului, audit, conformitate, cultură organizațională, proces operațional, responsabilitate, transparență, monitorizare, organ de conducere, digitalizare, COSO, criză, Basel III, risc emergent, linie de apărare, supraveghere, reglementare, bancă, sector bancar.

Domeniul de studiu: științe economice.

Scopul lucrării: identificarea, pe baza examinării mecanismelor sistemului de control intern în băncile din Republica Moldova, a direcțiilor de eficientizare a acestuia, orientate spre minimizarea riscurilor bancare și elaborarea recomandărilor științifice și practice pentru implementarea acestora.

Obiectivele cercetării: trasarea cadrului conceptual-teoretic al riscului bancar și al controlului intern; analiza efectelor riscurilor și fraudelor bancare asupra sistemului bancar; elaborarea unei metodologii pentru a evalua calitatea controlului intern în bănci; analiza reglementărilor activității bancare în Republica Moldova cu privire la corespunderea acestora standardelor și reglementărilor UE aplicabile băncilor în domeniul controlului intern; evaluarea eficacității controlului intern în băncile din Republica Moldova; identificarea instrumentelor de control utilizate de bănci pentru asigurarea eficacității sistemului de control intern și a mecanismelor aplicate de către organul de supraveghere bancară pentru evaluarea funcționării acestuia; elucidarea provocărilor și tendințelor globale privind organizarea sistemului de control intern; determinarea oportunităților de creștere a eficienței sistemului de control intern orientate spre atenuarea riscurilor bancare și consolidarea guvernantei corporative; evaluarea impactului sistemului de control intern asupra riscurilor financiare ale băncilor din Republica Moldova; identificarea unor direcții de îmbunătățire și optimizare a sistemului de control intern în băncile din Republica Moldova.

Noutatea și originalitatea științifică a rezultatelor obținute rezidă în identificarea aspectelor teoretice privind controlul intern în bănci în contextul guvernantei corporative și precizarea conceptuală a acestuia prin dezvoltarea unei definiții proprii; elaborarea unei metodologii integrate de evaluare a calității sistemului de control intern a băncilor; identificarea mecanismelor de adaptare a controlului intern la riscurile bancare emergente; evaluarea empirică a impactului controlului intern a băncilor autohtone asupra riscurilor financiare; fundamentarea unui set de recomandări pentru eficientizarea sistemului de control intern, orientate spre diminuarea riscurilor bancare și consolidarea guvernantei corporative.

Semnificația teoretică și valoarea aplicativă: aportul teoretic derivă din fundamentarea aspectelor conceptuale aferente evoluției controlului intern, guvernantei corporative, organizării și funcțiilor controlului intern în cadrul băncilor, sistemelor de gestionare a riscurilor bancare și elaborării metodologiei de evaluare a calității sistemului de control intern. Valoarea aplicativă a cercetării rezidă în posibilitatea utilizării instrumentului de evaluare a calității sistemului de control, elaborat în cadrul cercetării, la nivelul băncilor; aplicarea unui ansamblu de metode și modele de analiză financiară, statistică și econometrică pentru aprecierea calității controlului intern și evaluarea relației acestuia asupra riscurilor financiare; elaborarea propunerilor aplicative în privind eficientizarea sistemului de control intern orientate spre consolidarea capacității acestuia de prevenire, detectare și diminuare a riscurilor bancare precum și valorificarea rezultatelor cercetării ca material de suport pentru formare academică.

Rezultatele obținute care contribuie la soluționarea unei probleme științifice importante constau în fundamentarea teoretică, metodologică și aplicativă a direcțiilor de eficientizare a sistemului de control intern ca mecanism de atenuare a riscurilor bancare., Cercetarea a condus la elaborarea metodologiei de evaluare a calității sistemului de control intern și la identificarea impactului elementelor controlului intern asupra riscurilor financiare, în vederea valorificării practice a rezultatelor obținute și a recomandărilor formulate, astfel încât sistemul de control intern să fie tratat ca un instrument esențial în vederea diminuării riscurilor și consolidării capacității de gestionare a acestora în cadrul băncilor din Republica Moldova.

Implementarea rezultatelor științifice: rezultatele cercetării au fost apreciate de către OTP Bank S.A., precum și de B.C. „Moldindconbank” S.A., aprecierea fiind confirmată prin certificatele de implementare anexate la teză.

ANNOTATION

CARA Ion, “Mitigating banking risks by streamlining the internal control system”, PhD thesis in economics, Chisinau, 2026.

Thesis structure: annotation, introduction, 3 chapters, general conclusions and recommendations, bibliography of 173 titles, 17 annexes, 138 basic text pages (up to the Bibliography), 18 figures, 15 tables. The research is reflected in 9 scientific publications.

Keywords: risk, internal control, corporate governance, risk management, audit, compliance, organizational culture, operational process, accountability, transparency, monitoring, governing body, digitization, COSO, crisis, Basel III, emerging risk, line of defense, supervision, regulation, bank, banking sector.

Field of study: economics.

The purpose of the research: based on an examination of the mechanisms of the internal control system in banks in the Republic of Moldova, the research aims to identify areas for improving its efficiency, with a focus on minimizing banking risks, and to develop scientific and practical recommendations for implementing the proposed measures.

The objectives of the research: outlining the conceptual and theoretical framework of banking risk and internal control; analyzing the effects of banking risks and fraud on the banking system; developing a methodology to assess the quality of internal control in banks; analyzing banking regulations in the Republic of Moldova regarding their compliance with EU standards and regulations applicable to banks in the internal control field; assessing the effectiveness of internal control in the Republic of Moldova's banks; identifying the control tools used by banks to ensure the effectiveness of the internal control system and the mechanisms applied by the banking supervisory authority to evaluate its functioning; elucidation on global challenges and trends regarding the internal control system organization; identifying opportunities to increase the efficiency of the internal control system with a view to mitigating banking risks; assessing the impact of the internal control system on the financial risks in the Republic of Moldova's banks; identifying avenues for improving and optimizing the internal control system in the Republic of Moldova's banks.

The scientific novelty and originality of the results obtained lies in identifying the theoretical aspects of internal control in banks within the context of corporate governance and clarifying its conceptual framework by developing a definition of our own; developing an integrated methodology for assessing the quality of banks' internal control systems; to identify mechanisms for adapting internal control to emerging banking risks; to conduct an empirical assessment of the impact of domestic banks' internal control on financial risks; and to formulate a set of recommendations for improving the efficiency of the internal control system, aimed at mitigating banking risks and strengthening corporate governance.

Theoretical significance and practical value of the paper: the theoretical contribution stems from the analysis of conceptual aspects related to the evolution of internal control, corporate governance, the organization and functions of internal control within banks, banking risk management systems, and the development of a methodology for assessing the quality of the internal control system. The practical value of the research lies in the possibility of using a developed tool to assess the quality of the control system, applying a set of financial, statistical, and econometric methods and models to assess the quality of internal control and evaluate the impact of internal control elements on financial risks; the development of practical proposals for improving the efficiency of the internal control system, aimed at strengthening its capacity to prevent, detect, and mitigate banking risks; and the use of the research results as supporting material for academic training.

The obtained results, which contribute to solving an important scientific problem, consist of the theoretical, methodological, and practical foundations for improving the efficiency of the internal control system as a mechanism for mitigating banking risks. The research led to the development of a methodology for assessing the quality of the internal control system and to the identification of the impact of internal control elements on financial risks, with a view to putting the results obtained and the recommendations formulated into practice, so that the internal control system is treated as an essential tool for mitigating risks and strengthening risk management capabilities within banks in the Republic of Moldova.

Implementation of the scientific results: the research results have been endorsed by OTP Bank S.A., as well as by B.C. “Moldindconbank” S.A.; these commendations were confirmed by the implementation certificates attached to the thesis.

LISTA TABELELOR

Tabelul 1.1. Relațiile între elementele și principiile controlului intern prevăzute de COSO.....	30
Tabelul 1.2. Analiza comparativă a principalelor cadre de control intern	31
Tabelul 1.3. Abordări pentru evaluarea eficacității controlului intern	45
Tabelul 1.4. Evaluarea nivelului de calitate al sistemului de control intern, în baza metodei cantitative...	52
Tabelul 1.5. Valoarea nivelului de calitate al sistemului de control intern	54
Tabelul 2.1. Nivelul de calitate al sistemului de control intern în băncile din Republica Moldova, în baza metodei cantitative	70
Tabelul 2.2. Nivelul de calitate pe elemente ale sistemului de control intern în băncile din Republica Moldova, în baza metodei cantitative	71
Tabelul 2.3. Nivelul de calitate pe elemente ale sistemului de control intern în băncile din Republica Moldova, în baza metodei calitative	73
Tabelul 2.4. Nivelul de calitate total al sistemului de control intern în băncile din Republica Moldova ...	74
Tabelul 3.1. Cadrul de reglementare prudențială al UE și mandatele ABE privind criteriile ESG	115
Tabelul 3.2. Descrierea variabilelor dependente.....	119
Tabelul 3.3. Descrierea variabilelor independente și de control	119
Tabelul 3.4. Statistica descriptivă variabilelor	121
Tabelul 3.5. Matricea de corelare a variabilelor.....	123
Tabelul 3.6. Modelele regresiei pentru riscurile financiare.....	124

LISTA FIGURILOR

Figura 1.1. Structura controlului intern în organizație	22
Figura 1.2. Modelul celor trei linii de apărare.....	32
Figura 1.3 Structura organizatorică a băncii conform cadrului legal al Republicii Moldova	35
Figura 1.4. Tipuri de instrumente pentru evaluarea controlului intern.....	47
Figura 2.1. Structura capitalului social al sectorului bancar din Republica Moldova pentru perioada anilor 2013–2025 (%).....	78
Figura 2.2. Evoluția activelor sectorului bancar din Republica Moldova în perioada anilor 2013–2025 ..	78
Figura 2.3. Evoluția expunerii la risc al sectorului bancar din Republica Moldova în perioada anilor 2013–2025	79
Figura 2.4. Evoluția calității capitalului sectorului bancar din Republica Moldova pe parcursul anilor 2013–2025.....	80
Figura 2.5. Rentabilitatea capitalului și activelor sectorului bancar din Republica Moldova pe parcursul anilor 2013–2025	82
Figura 2.6. Evoluția soldului creditelor și a ratei creditelor neperformante în totalul creditelor sectorului bancar din Republica Moldova pe parcursul anilor 2013–2025.....	83
Figura 2.7. Evoluția lichidității sectorului bancar din Republica Moldova pe parcursul anilor 2013–2025	85
Figura 2.8. Evoluția reducerilor formate conform SIRF și a ponderii reducerilor calculate în soldul datoriei la credite în sistemului bancar din Republica Moldova, pe parcursul anilor 2013–2025, %	88
Figura 2.9. Dinamica creditelor și depozitelor sistemului bancar din Republica Moldova, pe bănci pe parcursul anilor 2013–2025.....	89
Figura 2.10. Dinamica activității cardurilor de plată a sistemului bancar al Republicii Moldova pe parcursul anilor 2018–2025	95
Figura 3.1. Dimensiuni ale transformării digitale	107
Figura 3.2. Beneficiile integrării criteriilor ESG în sistemul de control intern al băncilor	116
Figura 3.3. Priorități în dezvoltarea sistemului de control intern în băncile din Republica Moldova.....	128
Figura 3.4. Cazuri de utilizare a inteligenței artificiale generativă în serviciile bancare	135

LISTA ABREVIERILOR

3LoD	Modelul celor trei linii de apărare (Eng. <i>Three lines of defence</i>)
4LoD	Modelul celor patru linii de apărare (Eng. <i>Four lines of defence</i>)
ABE	Autoritatea Bancară Europeană
ADF	Testul Augmented Dickey-Fuller
AML	Combaterea spălării banilor (Eng. <i>Anti-money laundering</i>)
BCE	Banca Centrală Europeană
BERD	Banca Europeană de Reconstrucție și Devoltare
BM	Banca Mondială
BNM	Banca Națională a Moldovei
BRI	Banca Reglementelor Internaționale
BCBS	Comitetul de la Basel pentru Supraveghere Bancară (Eng. <i>The Basel Committee on Banking Supervision</i>)
CFT	Combaterea finanțării terorismului (Eng. <i>Combating the Financing of Terrorism</i>)
CGC	Codul de guvernare corporativă
CICA	Institutul Canadian al Contabililor Autorizați (Eng. <i>Canadian Institute of Chartered Accountants</i>)
COBIT	Obiectivele de control pentru informații și tehnologii conexe (Eng. <i>Control Objectives for Information and Related Technologies</i>)
CoCo	Criteriu de Control (Eng. <i>Criteria of Control</i>)
COMB	B.C. „Comerțbank” S.A.
COREP	Cadrul comun de raportare (Eng. <i>Common Reporting Framework</i>)
COSO	Comitetul de Sponsorizare a Organizațiilor Comisiei Treadway (Eng. <i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>)
CRD	Directiva privind cerințele de capital (Eng. <i>Capital Requirements Directive</i>)
CRR	Regulamentul privind cerințele de capital (Eng. <i>Capital Requirements Regulation</i>)
CSI	Comunitatea Statelor Independente
CSRD	Directiva privind Raportarea Corporativă de Sustenabilitate (Eng. <i>Corporate Sustainability Reporting Directive</i>)
DORA	Regulamentul privind reziliența operațională digitală (Eng. <i>The Digital Operational Resilience Act</i>)

ECB	B.C. „EuroCreditBank” S.A.
ELA	Asistența de lichiditate în situații de urgență (Eng. <i>Emergency Liquidity Assistance</i>)
ENEG	B.C. „Energbank” S.A.
ERM	Managementul riscurilor companiei (Eng. <i>Enterprise Risk Management</i>)
ESG	Dezvoltare socială, de mediu și guvernanță (Eng. <i>Environmental, social, and governance</i>)
EXIM	B.C. „Eximbank” S.A.
FATF	Grupul de Acțiune Financiară Internațională (Eng. <i>Financial Action Task Force</i>)
FCB	„FinComBank” S.A.
FINREP	Cadru de Raportare Financiară (Eng. <i>Financial Reporting Framework</i>)
FinTech	Tehnologie financiară (Eng. <i>Financial Technology</i>)
FMI	Fondul Monetar Internațional
FSAP	Programul de evaluare a Sectorului Financiar (Eng. <i>Financial Sector Assessment Program</i>)
IA	Inteligența artificială
ICAAP	Procesul intern de evaluare a adecvării capitalului la riscuri (Eng. <i>Internal Capital Adequacy Assessment Process</i>)
IFC	Corporația Financiară Internațională (Eng. <i>International Finance Corporation</i>)
ILAAP	Procesul intern de evaluare a adecvării lichidității (Eng. <i>Internal Liquidity Adequacy Assessment Process</i>)
KYC	Cunoașterea clientelei (Eng. <i>Know Your Customer</i>)
LCR	Indicatorul de acoperire a necesarului de lichiditate
MAIB	B.C. „Moldova - Agroindbank” S.A.
MICB	B.C. „Moldindconbank” S.A.
MONEYVAL	Comitetul de experți pentru evaluarea măsurilor de combatere a spălării banilor și a finanțării terorismului (Eng. <i>Committee of Experts on the Evaluation of Anti-Money Laundering Measures and the Financing of Terrorism</i>)
MDL	Moneda națională a Republicii Moldova
NSFR	Indicatorul de finanțare stabilă netă (Eng. <i>Net Stable Funding Ratio</i>)
OCDE	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (Eng. <i>Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD</i>)
O-SII	Societăți de Importanță Sistemică (Eng. <i>Systemically Important Institutions</i>)

OTP	OTP Bank S.A.
PCB	B.C. „ProCredit Bank” S.A.
PDCA	Ciclul Planifica–Efectuează–Verifica–Acționează (Eng. <i>Plan–Do–Check–Act model</i>)
ROA	Rentabilitatea activelor (Eng. <i>Return on assets</i>)
ROE	Rentabilitatea capitalului (Eng. <i>Return on equity</i>)
RPA	Automatizarea robotică a proceselor (Eng. <i>Robotic Process Automation</i>)
SAT	Sistemele de avertizare timpurie
SREP	Procesul de supraveghere și evaluare (Eng. <i>Supervisory Review and Evaluation Process</i>)
SIRF	Standardele Internaționale de Raportare Financiară
SupTech	Tehnologia de supraveghere (Eng. <i>Supervisory technology</i>)
TI	Tehnologii informaționale
TIC	Tehnologia informației și comunicațiilor
TIBER	Cadru de testare a rezilienței cibernetice (Eng. <i>Threat Intelligence Based Ethical Red-Teaming</i>)
T&A	Tehnologia și automatizarea
UE	Uniunea Europeană
VICB	B.C. „Victoriabank” S.A.
XBRL	Limbajul extensibil de raportare a afacerilor (Eng. <i>eXtensible Business Reporting Language</i>)
XML	Limbajul de marcare extensibil (Eng. <i>eXtensible Markup Language</i>)

INTRODUCERE

Actualitatea și importanța temei de cercetare abordate. Atenuarea riscurilor bancare constituie o problemă profesională și academică, cu precădere ca urmare a numeroaselor scandaluri financiare și a crizelor economice din întreaga lume. Din nefericire, sistemele de control intern existente nu au putut identifica ansamblul problemelor în gestionarea riscurilor și să le prevină, ceea ce s-a manifestat cel mai clar în criza bancară din Republica Moldova din perioada 2014-2015, care a avut loc în urma fraudelor bancare. Astfel, pentru sectorul bancar al Republicii Moldova, motivația primordială aferentă analizei sistemului de control intern și identificării implicațiilor acestuia în gestionarea riscurilor o constituie anume această criză bancară, care a demonstrat faptul că riscurile se materializează atunci când băncile au un sistem de control funcțional doar pe dinafară. Potrivit rapoartelor de investigație desfășurate, elementul controlului intern, *mediul de control*, în cadrul băncilor menționate a fost inefficient din cauza apariției intereselor externe, iar a doua linie de apărare, potrivit modelului celor trei linii de apărare, a fost paralizată, deși era cunoscut faptul că fragmentarea acționarilor reprezintă un risc suplimentar, iar indicatorii de risc aferenți calității creditelor înregistrară creșteri semnificative. Subdiviziunile băncilor care îndeplinesc funcțiile de control intern au aplicat proceduri de control intern, conducându-se de cerințele de reglementare ale autorității de supraveghere, care au rămas în urma dezvoltării activității bancare. Astfel, nerespectarea normelor de reglementare stabilite, utilizarea metodelor inefficiente de identificare a riscurilor și de evaluare a acțiunilor conducerii băncilor de diminuare a acestora, precum și neinformarea conducerii despre situația actuală au condus, în cele din urmă, la ineficiența celor mai importante componente ale sistemelor moderne de control intern.

Creșterea incertitudinilor și apariția unor noi riscuri au exercitat presiuni asupra instituțiilor bancare, acestea fiind constrânse să caute măsuri interne adecvate pentru a le atenua. În condițiile contemporane, controlul, în special cel intern, este considerat o pârghie esențială în gestionarea riscurilor și în prevenirea fraudelor din sectorul bancar.

Băncile din Republica Moldova au oportunitatea de a-și atenua riscurile prin punerea în aplicare a practicilor și procedurilor moderne în organizarea controlului intern prin preluarea experienței avansate a băncilor străine. Pe lângă cerințele Băncii Naționale a Moldovei (BNM), sistemul de gestiune a riscurilor în bănci se bazează pe existența cadrului intern de reglementare, pe recomandările companiilor de audit, precum și pe recomandările Comitetului de la Basel pentru supraveghere bancară (BCBS) al Băncii Reglementelor Internaționale (BRI). Importanță deosebită în această privință revine Strategiei privind implementarea, în sectorul bancar din Republica Moldova, a standardelor Basel III, convenite la nivel internațional și puse în aplicare la nivel

național prin prisma cadrului legislativ european, având ca scop modernizarea legislației bancare a Moldovei în corespundere cu cadrul și bunele practici europene.

În corespundere cu strategia nominalizată, băncile elaborează, organizează și implementează propriile sisteme de control intern, ținând cont de practica general acceptată în acest domeniu, inclusiv de documentele BCBS și de Directivele Comunității Europene și le adaptează la activitatea lor. În același timp, transferul mecanic al standardelor internaționale de contabilitate și control în practica internă modernă este imposibil fără o adaptare adecvată la condițiile naționale. Totodată, tendințele recente din sectorul bancar al Republicii Moldova au demonstrat o îmbunătățire robustă a sistemelor de control intern, confirmată și de evaluările Fondului Monetar Internațional (FMI) și ale Băncii Mondiale (BM). Astfel, necesitatea implementării în continuare a celor mai bune practici, precum și a elaborării și implementării unor mecanisme de control intern îmbunătățite, potrivite este actuală pentru asigurarea unei guvernante interne eficiente.

Totodată, există lacune științifice privind evaluarea eficienței controlului intern în condițiile sistemului bancar moldovenesc, iar importanța sistemului de control intern în bănci nu poate fi subestimată, în virtutea impactului crucial al acestuia asupra rezultatelor finale ale băncilor, rolului care le revine în evaluarea și gestionarea riscurilor, în respectarea legilor și regulamentelor de rigoare, în atingerea obiectivelor de afaceri și în îmbunătățirea performanțelor economice generale ale băncilor. Un sistem eficient de control intern impune ca riscurile care ar putea afecta negativ atingerea obiectivelor băncii să fie recunoscute și evaluate în mod continuu. Prin urmare, controlul intern necesită să fie adaptat în permanență, în special la condițiile economice și în corespundere cu cele mai bune practici europene și internaționale, pentru a asigura detectarea și atenuarea corespunzătoare a riscurilor, în special a celor noi. Astfel, eficientizarea sistemului de control intern, menită să atenueze riscurile activității băncilor, prezintă un interes teoretic și practic considerabil, ceea ce determină importanța temei de cercetare.

Descrierea situației în domeniu. Tema de cercetare propusă este în continuă dezvoltare în cadrul lucrărilor științifice, iar baza practică este actualizată continuu ca urmare a riscurilor emergente și a adaptării la noile tendințe din sectorul bancar. Totodată, pe plan teoretic, se cere sistematizarea provocărilor existente legate de organizarea sistemului de control intern și identificarea modalităților sigure de creștere a eficienței acestuia.

În pofida multiplelor studii și lucrări didactice în domeniul financiar-bancar, o serie de probleme științifice și practice privind organizarea și funcționarea sistemului de control intern în sistemul bancar sunt în proces de identificare a soluțiilor. Problema de cercetare derivată din acești factori este cunoașterea limitată a aspectelor legate de impactul controlului intern asupra atenuării

riscurilor bancare și, prin urmare, asupra întregii activități bancare. Totodată, problemele eficienței și competitivității rămân critice pentru sectorul bancar moldovenesc. Astfel, întrebarea de cercetare la care urmează să răspundă teza este: „Ce mecanisme eficiente de îmbunătățire a sistemului de control intern ar asigura atenuarea riscurilor bancare?”.

Urmare a examinării literaturii de specialitate privind definițiile controlului intern și ale guvernantei corporative, s-a constatat că acestea sunt foarte ample și interpretabile, ceea ce evidențiază faptul că controlul intern este un concept complex, datorită multiplelor sale aspecte, iar semnificația sa poate fi definită diferit în funcție de contextul specific. Aspectele teoretice și practice privind rolul controlului intern în reducerea riscurilor bancare au fost abordate cu precădere în lucrările cercetătorilor străini precum Adams R., Akwaa-Sekyi E. K., Brajovic Bratanovic S., Gené J. M., O'Hara M., Metrejean E., Noland T. G., Pfister J. A., Syrotenko A., Van Greuning H. și ale economiștilor români - Dedu V., Chițan G., și ale celor autohtoni - Bîrcă A., Bunea M., Ciobu S., Cociug V., Raietchi E. și alții.

Lucrările și cercetările autorilor menționați reprezintă o valoare semnificativă atât din punct de vedere teoretic, cât și din punct de vedere practic și au servit drept puncte de referință importante în elaborarea lucrării respective. Este important de subliniat că aspectul legat de gestionarea riscurilor bancare prin eficientizarea sistemului de control intern nu a fost abordat în profunzime în Republica Moldova, ceea ce sugerează că există un potențial pentru cercetare și dezvoltare ulterioare în acest domeniu.

Scopul cercetării constă în identificarea, pe baza examinării sistemului de control intern în băncile din Republica Moldova, a direcțiilor de eficientizare a acestuia, orientate spre minimizarea riscurilor bancare, precum și în elaborarea recomandărilor științifice și practice pentru implementarea acestora.

Obiectivele cercetării sunt:

- trasarea cadrului conceptual-teoretic al riscului bancar și al controlului intern, precum și precizarea esenței și a particularităților acestora;
- analiza efectelor riscurilor și fraudelor bancare asupra sistemului bancar;
- elaborarea unei metodologii pentru a evalua calitatea controlului intern în bănci pe baza criteriilor cheie stabilite;
- analiza reglementărilor activității bancare în Republica Moldova cu privire la corespunderea acestora standardelor și reglementărilor UE aplicabile băncilor în domeniul controlului intern;
- evaluarea eficacității controlului intern în băncile din Republica Moldova;

- identificarea instrumentelor de control utilizate de bănci pentru asigurarea eficacității sistemului de control intern și a mecanismelor aplicate de către organul de supraveghere bancară pentru evaluarea funcționării acestuia;
- elucidarea provocărilor și tendințelor globale privind organizarea sistemului de control intern;
- determinarea oportunităților de creștere a eficienței sistemului de control intern orientate spre atenuarea riscurilor bancare și consolidarea guvernanței corporative;
- evaluarea impactului sistemului de control intern asupra riscurilor financiare ale băncilor din Republica Moldova;
- identificarea unor direcții de îmbunătățire și optimizare a sistemului de control intern în băncile din Republica Moldova.

Ipoteza de cercetare care se cere a fi validată pentru atingerea scopului cercetării propuse este: „Eficiența sistemului de control intern reprezintă un determinant semnificativ al atenuării riscurilor bancare, astfel încât consolidarea componentelor controlului intern și integrarea acestora în cadrul guvernanței corporative și al managementului riscurilor conduc la diminuarea expunerii băncilor la riscurile financiare, la creșterea rezilienței organizaționale și la consolidarea stabilității sectorului bancar din Republica Moldova.”.

Metodologia de cercetare. Elaborarea cercetării este fundamentată pe studiile cercetătorilor autohtoni și străini care abordează aspectele conceptuale aferente sistemului de control intern în cadrul instituțiilor financiar-bancare. Astfel, pentru studierea profundă a subiectului sunt examinate rapoarte, baze de date și alte informații diseminate de organizațiile financiare internaționale (e.g. Banca Reglementelor Internaționale, Fondul Monetar Internațional, Banca Mondială, Autoritatea Bancară Europeană), surse bibliografice academice, acte legislative și normative relevante ce țin de legislația internațională, în special cea a UE, și cea națională, precum și publicații și date diseminate de Banca Națională a Moldovei, băncile din Republica Moldova, bănci comerciale și bănci centrale din străinătate prin intermediul paginilor web oficiale ale acestora, conferințe, foruri, articole și cărți de specialitate. Totodată, au fost luate ca bază cercetările și analizele realizate anterior de autor.

Cercetarea în cauză utilizează o metodă *combinată* care cuprinde o evaluare atât calitativă, cât și cantitativă a situației din domeniu. Aceasta permite o evaluare mai completă a sistemului de control intern, introducând criterii cantitative și calitative și atenuând riscul subiectivității în evaluare. Metoda cantitativă este utilizată în cadrul cercetării ca urmare a necesității identificării factorilor și a corelației dintre diferite elemente ale controlului intern, obiectivele controlului intern

și diferite tipuri de risc din cadrul băncilor. Metoda calitativă este utilizată pentru evaluarea eficienței sistemelor de control și a riscurilor din bănci, prin verificarea respectării legislației în domeniu, a regulamentelor și a altor acte normative. Totodată, cercetarea include utilizarea sondajului realizat prin intermediul chestionarului în vederea evaluării percepțiilor respondenților cu referire la eficiența sistemului de control intern în bănci.

În cadrul cercetării sunt aplicate o serie de metode cu caracter complementar. Metoda *deductivă* este utilizată pentru realizarea trecerii de la cadrul teoretic aferent gestionării riscurilor bancare în cadrul sistemului de control intern la analiza aplicativă a mecanismelor prin care riscurile se afirmă. Astfel, această metodă a favorizat exploatarea principiilor și practicilor aferente gestionării riscurilor, controlului intern și elementelor acestuia, iar aceste aspecte teoretice au permis identificarea indicatorilor reprezentativi și elaborarea criteriilor în vederea evaluării eficienței sistemului de control intern, precum și a relației acestuia cu riscurile instituțiilor bancare. Prin urmare, metoda deductivă permite realizarea unei coerențe metodologice a cercetării, întrucât, ca urmare a cercetării cadrului teoretic și a realizării analizei empirice, a fost posibilă elaborarea concluziilor și recomandărilor fundamentate. Metoda *analizei* este utilizată în vederea examinării sistemului de control intern și a riscurilor bancare, iar metoda *comparației* permite evidențierea diferențelor, similitudinilor și particularităților dintre abordările teoretice, practicile internaționale și prevederile cadrului de reglementare a sistemului bancar din Republica Moldova. Aceste metode au fost completate prin *analiza economico-financiară*, *analiza statistică* și *analiza econometrică*, utilizate în vederea fundamentării teoretice, evaluării empirice și validării rezultatelor cercetării. Totodată, metoda *sintezei* permite integrarea și corelarea rezultatelor cercetării pentru formularea concluziilor și recomandărilor.

Pentru a atinge scopul propus, cercetarea are un caracter preponderent *causal-evaluativ*, acesta fiind derivat și din obiectivele cercetării. Prin urmare, tipurile stabilite ale cercetării sunt explicate prin faptul că, în cadrul cercetării, au fost analizate și explorate structura și eficacitatea controalelor interne în bănci, pentru a dezvălui efectele acestora asupra riscurilor bancare, precum și pentru evaluarea și evidențierea efectelor riscurilor bancare asupra sistemului bancar.

Cercetarea, fiind axată pe abordarea de ansamblu a cadrului de gestionare a riscurilor, cu analiza unei serii de factori ce țin atât de gestionarea riscurilor în bănci cât și de asigurarea unui control intern eficient, cuprinde *inter alia* aspecte ce țin de guvernanta corporativă și audit, ale căror principii și teorii, la rândul său, provin din alte domenii de care acestea sunt influențate, precum finanțe, economie, contabilitate, drept, management și altele. Prin urmare, cercetarea are *un caracter interdisciplinar*. Această cercetare va permite consolidarea cunoștințelor și clarificarea variabilelor relevante pentru identificarea măsurilor necesare pentru eficientizarea controlului

intern, precum și pentru determinarea factorilor care vor conduce la atenuarea riscurilor în cadrul băncilor.

Reieșind din ipoteza stabilită a cercetării, abordarea utilizată este *deductivă*. Astfel, este studiat obiectul cercetării, reprezentat de un set de aspecte teoretice și practice ale organizării și funcționării sistemului de control intern în sistemul bancar, compus din BNM și bănci, precum și, ulterior, elementele, caracteristicile și complexitatea acestuia.

Aprobarea rezultatelor cercetării. Rezultatele cercetării prezentate în teză, inclusiv ideile și recomandările formulate, au fost diseminate prin comunicări prezentate în cadrul a 6 conferințe și simpozioane științifice naționale și internaționale. De asemenea, rezultatele cercetărilor au fost reflectate în 9 lucrări științifice publicate, dintre care 3 articole în reviste științifice din alte baze de date acceptate de către ANACEC indexate în baze de date internaționale, 1 articol în reviste din Registrul Național al revistelor de profil și 5 articole publicate în volumele manifestărilor științifice. Astfel, volumul total al lucrărilor publicate pe tema tezei este de 9,60 coli de autor. Lista lucrărilor științifice elaborate este inclusă în bibliografie.

Volumul și structura tezei. Lucrarea este compusă din compartimentele următoare: adnotare, introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 173 de titluri, 17 anexe, 138 de pagini de text de bază, 18 figuri și 15 tabele.

În **Introducere** sunt justificate actualitatea, relevanța și gradul de studiere a temei abordate, fiind reflectate scopul, obiectivele și ipoteza cercetării, fiind totodată specificate noutatea și originalitatea științifică a constatărilor, precum și semnificația teoretică și valoarea aplicativă a cercetării.

În **capitolul 1, „Aspecte conceptuale ale controlului intern în bănci în contextul riscurilor bancare”**, sunt reflectate aspectele teoretice aferente conceptului de control intern și se analizează specificul organizării și al funcțiilor controlului intern în bănci, precum și rolul acestuia în gestionarea riscurilor și a fraudelor bancare. În acest capitol se propune elaborarea unei metodologii pentru a evalua calitatea controlului intern în bănci, fiind evaluate variabilele relevante.

În **capitolul 2, „Evaluarea sistemului de control intern și a riscurilor în băncile din Republica Moldova”**, sunt analizate reglementările privind activitatea bancară în Republica Moldova în domeniul controlului intern și se aplică metodologia elaborată în cadrul capitolului 1, prin care se evaluează calitatea sistemului de control intern. Prin utilizarea datelor statistice privind sectorul bancar din Republica Moldova pentru anii 2013–2025, sunt analizați indicatorii activității bancare și ai riscurilor aferente sistemului bancar din Republica Moldova în contextul controlului

intern. Totodată, capitolul încorporează modul de adaptare a sistemului de control intern al băncilor la complexitatea riscurilor bancare.

Capitolul 3, „Direcții de îmbunătățire și optimizare a sistemului de control intern privind gestionarea riscurilor bancare”, include elucidarea provocărilor și tendințelor globale privind organizarea sistemului de control intern și gestionarea riscurilor, identificând oportunitățile de creștere a eficienței sistemului de control intern și de atenuare a riscurilor bancare. Se efectuează, totodată, evaluarea impactului sistemului de control intern asupra riscurilor financiare ale băncilor din Republica Moldova, pe baza modelelor econometrice, având la bază date statistice din perioada anilor 2013–2025, și se identifică direcțiile prioritare de îmbunătățire și optimizare a sistemului de control intern din Republica Moldova.

În **Concluzii generale și recomandări** sunt reflectate constatările aferente cercetării realizate și sunt întocmite sugestiile principale în contextul eficientizării sistemului de control și, prin urmare, al atenuării riscurilor bancare.

Cuvinte-cheie: risc, control intern, guvernanta corporativă, gestionarea riscului, audit, conformitate, cultură organizațională, proces operațional, responsabilitate, transparență, monitorizare, organ de conducere, digitalizare, COSO, criză, Basel III, risc emergent, supraveghere, reglementare, bancă, sector bancar.

1. ASPECTE CONCEPTUALE ALE CONTROLULUI INTERN ÎN BĂNCI ÎN CONTEXTUL RISCURILOR BANCARE

1.1 Dezvoltarea conceptului de control intern bancar în contextul guvernancei corporative

Pe parcursul secolului trecut, noțiunea, sensul și utilizarea conceptului de control intern, precum și impactul acestuia s-au dezvoltat și s-au transformat constant, ca reacție la schimbările majore ale situației economice sau la acțiunile organizațiilor individuale din cadrul economiei. Definiția controlului intern a fost prezentată pentru prima dată în anul 1949 de către Institutul American al Contabililor Certificați. Acesta a definit controlul intern ca reprezentând un plan, mijloace și modalități coordonate de către organizație pentru a-și păstra activele în siguranță, a verifica fiabilitatea datelor, a crește eficacitatea sa și a asigura aplicarea politicilor de management stabilite [7].

Pentru a asigura acționarii și a gestiona riscul de a suferi pierderi financiare, precum și riscul de pierdere a reputației, cauzate în special de inflație și de rate ale dobânzilor mari care au dominat economia Statelor Unite ale Americii în anii 1970 și 1980, companiile și-au sporit interesul pentru controlul intern și auditul intern. La recomandările Comisiei Naționale împotriva Raportării Financiare Frauduloase a fost creat Comitetul Organizațiilor de Sponsorizare a Comisiei Treadway (COSO), care a elaborat documentul „Cadrul integrat de control intern”, acesta fiind un cadru utilizat în Statele Unite ale Americii și pe plan internațional, a cărui analiză a separat conceptele de risc și de control. Potrivit COSO, controlul intern reprezintă un proces care asigură desfășurarea unor operațiuni eficace și eficiente, controlul corespunzător al riscurilor, desfășurarea prudentă a activității, credibilitatea informațiilor financiare și nefinanciare raportate, atât intern, cât și extern, precum și conformitatea cu cadrul legal și de reglementare, cu cerințele de supraveghere, precum și cu regulile și deciziile interne ale băncii [122].

La baza definirii conceptului de control intern a stat și conceptul Organizației Internaționale a Instituțiilor Supreme de Audit, care tratează controlul intern ca un instrument managerial utilizat pentru a furniza o asigurare rezonabilă că obiectivele managementului sunt realizate. Prin urmare, responsabilitatea referitoare la adecvarea și eficacitatea structurii de control intern îi revine conducerii [90].

Institutul Canadian al Contabililor Autorizați (CICA), însă, definește controlul intern ca fiind un ansamblu al elementelor unei instituții care permite îndeplinirea obiectivelor acesteia, având ca obiective fiabilitatea informației, respectarea legilor, regulamentelor și politicilor interne,

precum și eficacitatea și eficiența funcționării. Ulterior, CICA propune un nou model de control intern, cadrul CoCo, care este considerat a fi un model compact al cadrului COSO și este mai mult o premisă pentru judecată decât o normă obligatorie pentru implementarea controlului intern, fiind mai concret și mai ușor de utilizat. Premisa de bază a cadrului CoCo este că controlul intern depinde mai degrabă de persoană individual decât de nivelurile de vârf ale entității [85].

În scopul recunoașterii importanței guvernării tehnologiei informației, a fost dezvoltat cadrul de guvernare COBIT (Obiectivele de control pentru Tehnologia informației și conexe), elaborat de către Asociația Internațională a Auditorilor de Sisteme Informatică, fiind considerat un cadru de referință pentru dezvoltarea și gestionarea controalelor interne și a nivelurilor adecvate de securitate în tehnologiile informaționale (TI). COBIT și-a adaptat definiția controlului intern după cadrul COSO și definește controlul intern ca un set de politici, proceduri, practici și structuri organizaționale concepute pentru a oferi o asigurare rezonabilă că obiectivele afacerii sunt atinse, iar evenimentele nedorite sunt prevenite, detectate și rectificate [85].

Ca răspuns la o serie de scandaluri corporative care au implicat practici neloiale din partea auditorilor externi și conducerii unor companii importante din Statele Unite ale Americii, în 2002 a fost adoptată Legea Sarbanes-Oxley, care pune accent pe crearea unui sistem robust de control intern și pe evaluarea continuă a eficacității acestuia. Legea impune cerințe stricte atât pentru companiile americane, cât și pentru cele internaționale aflate sub jurisdicția Comisiei pentru Valori Mobiliare din Statele Unite ale Americii (SUA), subliniind importanța unor proceduri clare și a implementării riguroase a mecanismelor de control intern. Pe lângă stabilirea unui cadru bine definit, legea prevede, *inter alia*, măsuri pentru evaluarea și asigurarea eficacității acestui sistem, consolidând astfel încrederea publicului în raportările financiare ale companiilor [145].

Potrivit recomandărilor BCBS, controlul bancar intern este definit ca un proces efectuat de către consiliul de administrație, comitetul executiv și angajații de toate nivelurile. Acesta nu este doar o politică sau o procedură care se execută la o anumită perioadă de timp, ci reprezintă un proces care este realizat în mod continuu la toate nivelurile din cadrul băncii [25].

Autorul apreciază, totodată, faptul că știința modernă oferă diferite abordări pentru definirea conceptului de control intern. Astfel, pentru ca o organizație să-și desfășoare activitatea într-un mod organizat și eficient și să ofere informații financiare de încredere, atât pentru utilizarea internă, cât și pentru cea a altora, Yilianti R. et al. consideră că este necesară implementarea unor controale care să minimizeze efectele acestor slăbiciuni umane comune, iar atunci când astfel de controale sunt integrate în sistemele organizației, acestea sunt numite controale interne [168]. După opinia lui Taylor J. H. și Millichamp A. H., sistemul de control intern este definit ca un sistem de controale financiare sau de altă natură, stabilit de conducere pentru a desfășura activitatea

de protejare a activelor și pentru a asigura, pe cât posibil, completitudinea și acuratețea rapoartelor financiare [112, p. 110]. În opinia lui Olatunji O. C., care a examinat impactul sistemului de control intern în sectorul bancar, în cazul în care nu există un sistem de control intern eficient este cauza principală a fraudelor bancare din Nigeria. Totodată, cercetătorul menționează faptul că conducerea fiecărei bănci ar trebui să creeze și să stabilească un sistem standard de control intern puternic, pentru a se opune fraudelor, a gestiona riscurile, a promova continuitatea operațiunilor, dar și pentru a asigura lichiditatea, solvabilitatea și conceptul de continuitate a băncii [123]. Potrivit lui Pfister A.J., controlul intern permite firmelor să evite, să identifice și să corecteze orice discrepanță potențială în prelucrarea informațiilor [129], iar după Raietchi E., importanța primordială a sistemului de control intern este reflectată de contribuția acestuia la atenuarea riscurilor băncilor [135].

În viziunea autorului, există un set destul de extins de concepții și definiții, expuse de cercetători, care indică faptul că nu există o definiție unică sau o descriere agreată a controlului intern sau a concepției și interpretărilor acestuia. Totodată, există opinia unanimă că controlul este o funcție independentă a sistemului de conducere, care nu înlocuiește alte funcții, dar are ca scop utilizarea eficientă a acestora, fiind unul dintre mijloacele de conducere pentru a asigura siguranța activelor organizației.

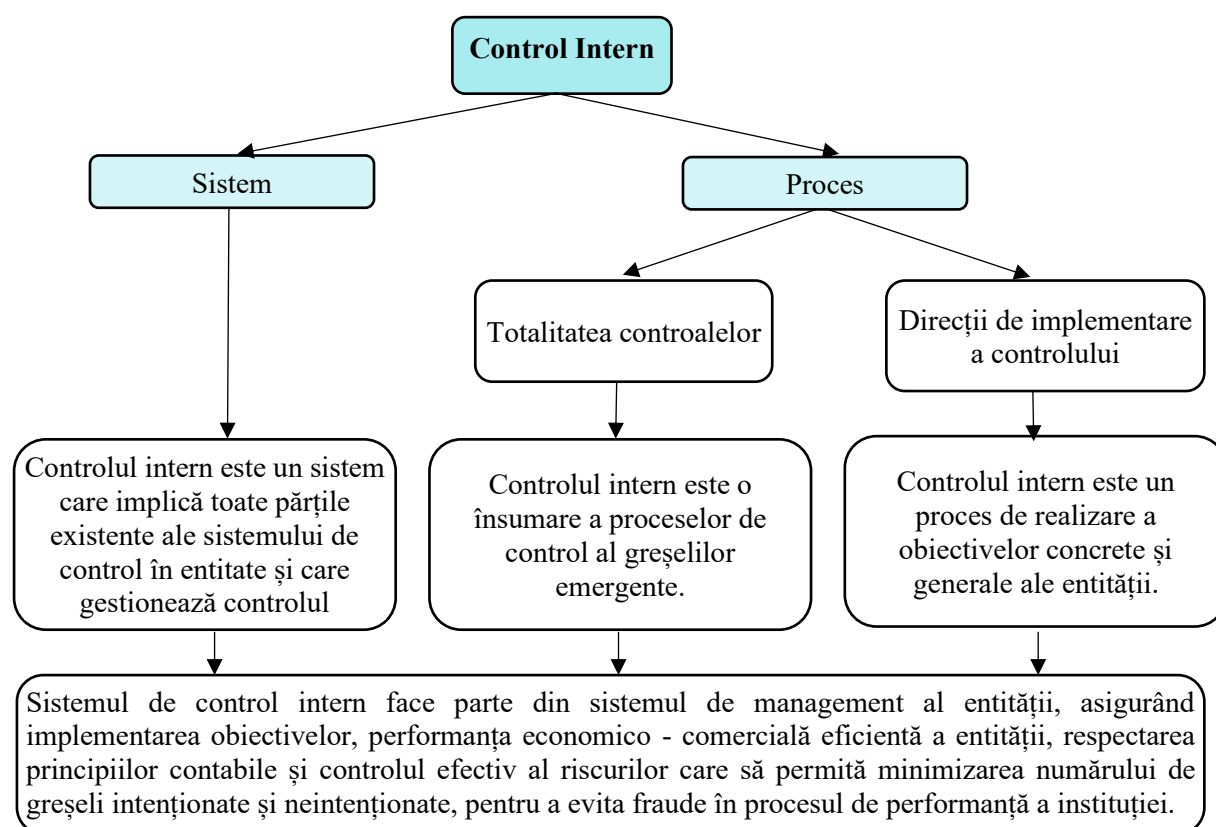
În Republica Moldova, definiția controlului intern este prevăzută la art.4 din Regulamentul privind cadrul de administrare a activității băncilor nr. 322/2018 ca *„un sistem care asigură desfășurarea unor operațiuni eficiente, controlul corespunzător al riscurilor, desfășurarea prudentă a activității, credibilitatea informațiilor financiare și nefinanciare raportate, atât intern, cât și extern, precum și conformitatea cu cadrul legal și de reglementare, cerințele de supraveghere și regulile și deciziile interne ale băncii”* [137]. De asemenea, conform abordărilor identificate aferente controlului intern, poate fi observat faptul că, sursele utilizează atât termenul de „sistem de control intern” în timp ce altele identifică controlul intern ca fiind un „proces”.

Având în vedere definițiile relatate mai sus, autorul propune definirea controlului intern ca *„un sistem dinamic, complex și interconectat, creat din componente specifice, integrate în cultura organizațională a băncii, ce includ norme, proceduri și mecanisme care asigură desfășurarea eficientă și în conformitate cu cadrul legal al activității băncii, îndreptată spre minimizarea riscurilor și bazată pe principiile unei structuri de conducere solide și prudente”*.

În accepțiunea autorului, un sistem de control intern este eficient dacă acesta are capacitatea de a genera rezultatele scontate. Astfel, existența normelor, procedurilor și mecanismelor reprezintă un criteriu necesar, dar insuficient pentru a considera un sistem de control ca fiind eficient, întrucât, deși constituit, sistemul de control poate să înregistreze deficiențe aferente

aplicării controalelor, fluxurilor informaționale, monitorizării vulnerabilităților, corelării adecvate cu riscurile sau aplicării măsurilor corective etc. În acest context, eficiența sistemului de control intern este evaluată prin prisma modului în care elementele acestuia funcționează, corelează și permit prevenirea, identificarea, monitorizarea și atenuarea riscurilor bancare. *Astfel, un sistem eficient de control intern reflectă capacitatea mecanismelor de control intern de a atinge rezultatele scontate, în conformitate cu obiectivele băncii și profilul de risc al acesteia, proporțional cu natura, amploarea și complexitatea riscurilor asumate.*

Figura 1.1. Structura controlului intern în organizație



Sursa: elaborat de autor în baza surselor [43], [51], [138].

În prezent, controlul intern trebuie privit nu doar ca o funcție de management, ci ca o disciplină distinctă în domeniul cunoașterii științifice, această idee fiind susținută de faptul că atât comunitățile profesionale, cât și organele de reglementare descriu cerințele pentru un control intern eficient ca pe un proces aparte. Prin urmare, cercetările realizate îi permit autorului să remarce faptul că, deși conceptul de control intern este definit în varii moduri, cu accent pe diverse aspecte, termenii fundamentali se regăsesc în majoritatea definițiilor autorilor: *controlul intern este inspecția, observarea, întreținerea și reglementarea activității organizației* (Figura 1.1), iar principalele obiective urmăresc asigurarea utilizării eficiente a resurselor organizaționale. De asemenea, potrivit definițiilor de mai sus, controlul este văzut ca un instrument pentru atingerea obiectivelor și planurilor organizaționale.

Astfel, în opinia autorului, definițiile controlului intern evidențiază, în primul rând, faptul că controlul poate fi utilizat de către management pentru a ghida comportamentul membrilor instituției către obiectivele acesteia. Totodată, în această relație există un element de putere prin care conducerea exercită autoritatea pentru a se asigura că obiectivele acesteia sunt îndeplinite.

Conceptul de **guvernanță corporativă**, la rândul său, există de secole, însă, ca noțiune, a apărut abia în anii '70. Importanța și dezvoltarea guvernanței corporative a fost favorizată de mai mulți factori, însă unul dintre cei mai importanți a fost prăbușirea unor afaceri semnificative, atât în sectorul financiar, cât și în cel nefinanciar, care a dus la un accent mai mare pe controale. Un alt factor a fost schimbarea structurii de proprietate asupra acțiunilor, care a dus la o concentrare mai mare a proprietarilor de acțiuni către investitorii instituționali. Astfel, în scopul protecției investițiilor și diversificării riscurilor, au transferat portofoliile de investiții în diferite țări, fiind astfel creată opinia că respectarea principiilor fundamentale și a celor mai bune practici ale guvernanței corporative reprezintă una dintre cele mai importante condiții atât pentru asigurarea fiabilității instituțiilor și administrarea adecvată a riscurilor, cât și pentru atragerea investitorilor [43]. Deși definițiile guvernanței corporative variază, ele reflectă idei fundamentale asemănătoare. Conform Raportului lui Cadbury, elaborat de Consiliul de Raportare Financiară al Bursei de Valori din Londra, guvernanța internă reprezintă întregul sistem de control prin care o organizație este condusă și controlată. Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE) definește guvernanța corporativă ca un set de relații dintre consiliul de administrație, acționari și alte părți interesate ale organizației și prevede structura prin care sunt stabilite obiectivele organizației și mijloacele de atingere, precum și determinarea monitorizării performanței [28].

La nivel internațional, se disting mai multe *modele de guvernanță corporativă* (Anexa 1), iar unul dintre cele mai importante este modelul anglo-saxon (monist) utilizat în țări precum SUA și Marea Britanie. Acesta este caracterizat de existența doar a Consiliului de administrație, care este singurul nivel de conducere responsabil de exercitarea mai multor funcții strategice și de supraveghere. Legislația europeană, însă, distinge două tipuri principale de modele de guvernanță corporativă - *germană și franceză*, dar trebuie remarcat faptul că diferențele dintre acestea nu sunt semnificative. Ambele modele sunt caracterizate de trei niveluri de guvernanță și de o separare clară a funcțiilor de supraveghere de cele executive [171]. În Germania, Legea privind controlul și transparența în afaceri, care are ca scop gestionarea promptă și eficientă a riscurilor și amenințărilor potențiale de către conducere, prin intermediul avertizării timpurii, a condus la prevenirea falimentelor și la asigurarea transparenței corporative, reducând totodată impactul negativ asupra performanței entităților. Codul German de Guvernanță Corporativă, Standardele Internaționale de Raportare Financiară (SIRF) și Basel constituie principalele cadre normative,

susținând prevenirea falimentului și gestionarea riscurilor, completate de standardele Institutului Auditorilor Publici care includ cerințe pentru evaluarea controalelor interne [172].

Analiza comparativă a modelelor de guvernanță corporativă permite autorului să remarce faptul că diferența principală dintre acestea o reprezintă modul de repartizare a responsabilităților și competențelor între acționari, consiliu și organul executiv. Totodată, autorul evidențiază elementele caracteristice ale modelelor, care sunt: independența caracteristică modelului anglo-saxon, transparența și etica promovate de modelul nordic, modul de delimitare a responsabilităților în cadrul modelului german și flexibilitatea modelului francez în care entitățile sunt dispuse să aleagă structura de conducere.

Luând în considerare opiniile și experiențele diferitelor țări cu privire la ceea ce reprezintă o bună guvernanță corporativă, OCDE a elaborat un set de principii care trebuie urmate pentru a avea un sistem eficient de guvernanță corporativă. Astfel, prin dezvoltarea unui sistem optim de guvernanță corporativă, acestea aveau rolul de a îmbunătăți cadrul legal din fiecare țară care a preluat și a transpus principiile în codurile de guvernanță naționale, pentru a îndruma investitorii și organele de conducere ale organizațiilor. Totodată, OCDE a identificat și elementele cheie ale unei guvernări corporative eficiente, acestea fiind: drepturile și obligațiile acționarilor; tratamentul echitabil al acționarilor; rolul părților interesate în guvernanța corporativă; transparența, dezvăluirea informațiilor și auditul; consiliul băncii; membrii neexecutivi ai consiliului; comitetul executiv, compensarea și performanța [127]. Ulterior, Comitetul Basel pentru Supravegherea Bancară, cu participarea activă a Secretariatului OCDE, a emis un document care detaliază 14 principii fundamentale pentru consolidarea guvernării corporative în bănci. Conformarea cu aceste principii oferă organelor de conducere ale băncilor stimulente aferente evaluării independente a sistemului de control intern, evaluării și gestionării riscurilor, segregării sarcinilor, pentru a monitoriza eficient activitatea băncii, a atinge obiectivele, dar și a susține utilizarea cât mai eficientă a resurselor acesteia. Un alt document fundamental emis de BCBS reprezintă ghidul aferent funcției de audit intern în cadrul băncilor, potrivit căruia, acesta trebuie să își îndeplinească atribuțiile, inclusiv evaluarea controlului intern și gestionarea riscurilor, în mod independent [113].

Totodată, autorul consideră necesar de menționat faptul că în majoritatea țărilor există două *abordări principale în reglementarea corporativă*: (1) „reglementarea rigidă”, care presupune stabilirea unor cerințe clare și obligatorii pe care companiile trebuie să le respecte (e.g. Statele Unite ale Americii, Japonia, Franța etc.) și (2) „reglementare flexibilă”, utilizată în Marea Britanie, implică faptul că nu toate entitățile pot fi supuse acelorași cerințe și necesită o anumită flexibilitate pentru a urma principiile și spiritul codului de guvernanță corporativă sau a altor acte regulatorii, fără a fi obligate să respecte în mod strict prevederile acestora. Cu toate acestea, cele două abordări

trebuie să justifice în mod rezonabil orice abatere. Autorul observă că potrivit experienței statelor care au adoptat abordarea flexibilă, astfel de reglementare conduce treptat la o conformitate sporită cu cerințele actelor regulatorii, deoarece acționarii devin responsabili de gestionarea entităților. În Republica Moldova se aplică o „reglementare rigidă”, în care normele referitoare la necesitatea controlului intern sunt stabilite în acte normative și sunt obligatorii. Drept exemplu este Legea 202/2017 privind activitatea băncilor, care stabilește obligația de a organiza și efectua controlul intern, în baza căreia BNM a emis o serie de recomandări metodologice, însă există acte care nu au caracter de acte normative obligatorii (e.g. Codul de guvernare corporativă (CGC), care are un caracter de recomandare) [97].

Reieșind din tipul și natura încălcărilor constatate și publicate periodic de către BNM, autorul a dedus faptul că unele bănci din Republica Moldova respectă parțial abordarea flexibilă, întrucât lipsesc explicații pentru abateri și motivele acestora sau informații despre măsurile corective luate și acțiunile ulterioare. BNM emite recomandări specifice cu privire la conținutul și caracterul explicațiilor furnizate de către bănci în legătură cu nerespectarea prevederilor CGC. În plus, față de descrierea detaliată a abaterilor, se sugerează includerea informațiilor despre cauzele și factorii-cheie care au condus la aceste abateri, descrierea mecanismelor și instrumentelor utilizate în locul celor recomandate, precum și a acțiunilor planificate pentru îmbunătățirea modelului de guvernare.

1.2 Organizarea și funcțiile controlului intern în cadrul băncii

Calitatea managementului băncilor este definită în principal de organizarea eficientă a sistemului de control intern și de procesul de gestionare a riscurilor care determină în mare măsură posibilitatea dezvoltării stabile a băncilor și a întregului sistem bancar [126]. Procedura de organizare a sistemului de control intern în băncile din Republica Moldova poate fi regăsită atât în actele legislative și regulamentele Băncii Naționale a Moldovei, în reglementările interne ale băncilor, cât și în documentele BCBS precum „Îmbunătățirea guvernancei corporative în instituțiile de credit” și „Principii pentru consolidarea guvernării corporative”, etc.

Întrucât controlul intern și gestionarea acestuia sunt realizate de persoane sau grupuri de persoane care interacționează constant, devine evident faptul că acesta trebuie considerat ca o formațiune socială. Totodată, este importantă concentrarea asupra specificului activității băncilor, care este în mod implicit asociată cu un risc sistemic crescut și care afectează semnificativ activitatea acestora.

Organizarea sistemului de control intern este influențată preponderent de o serie de factori, printre care: dimensiunea, structura organizațională, amploarea și tipurile de activități ale băncii; scopurile și obiectivele sistemului de control intern trasate la nivel de bancă; atitudinea conducerii

față de sistemul de control intern; gradul de computerizare și informatizare a activităților băncii; disponibilitatea resurselor și nivelul de competență al personalului.

Autorul remarcă faptul că sistemul de control intern al băncii reprezintă un set de elemente operaționale interdependente (organe și mecanisme), care face posibilă evaluarea obiectivă a eficienței și eficacității tranzacțiilor financiare ale unei bănci, a fiabilității informațiilor și a conformității acestor operațiuni și informații cu legislația națională și documentele interne ale băncii. La efectuarea și punerea în aplicare a controlului intern în bancă se utilizează diverse metode și mijloace de control, precum observarea, inspecția, analiza economică, inventarierea, examinarea, reconcilierea, măsurarea și testarea, depunerea și verificarea rapoartelor, precum și alte metode de control determinate de fiecare bancă în parte. Astfel, obiectul sistemului de control intern este considerat *componenta organizatorică*, reprezentată de totalitatea persoanelor implicate în cadrul sistemului de control intern, care au, în principal, responsabilitatea efectuării controlului și îndeplinesc rolul-cheie în coordonarea acestuia [138].

Spectrul larg de obiective este dovada că controlul intern acoperă o multitudine din domeniile de activitate ale băncii, iar realizarea acestora este asigurată rolul acestuia, prin soluționarea numeroaselor sarcini, printre care: (1) respectarea de către bancă a cerințelor legislației, a actelor normative ce vizează activitatea bancară, precum și a documentelor interne; (2) gestionarea și atenuarea riscurilor băncii; (3) conformitatea activităților băncii cu strategia aprobată; (4) asigurarea unui nivel adecvat de completitudine și acuratețe a documentelor primare și calitatea informațiilor primare pentru luarea deciziilor eficiente de către conducere; (5) înregistrarea și procesarea fără erori a tranzacțiilor băncii; (6) fiabilitatea, actualitatea și exhaustivitatea raportării; (7) utilizarea rațională și economică a tuturor tipurilor de resurse; (8) respectarea de către angajați a normelor, regulilor și procedurilor interne stabilite de conducerea băncii. Aceste și multe alte sarcini determină crearea unui sistem de control intern de înaltă calitate în bancă [137].

Implementarea obiectivelor de control intern în conformitate cu strategia de dezvoltare a băncii prevede o abordare cuprinzătoare a controlului intern, de la crearea unor proceduri simple de control în cadrul contabilității până la utilizarea unor tehnologii avansate de evaluare și gestionare a riscurilor, cu implicarea subdiviziunilor băncii. Riscul posibilelor pierderi poate varia de la pierderi mici, generate de cele mai simple operațiuni, până la pierderea unei părți semnificative a activelor, *e.g.* atunci când se alege o strategie de creditare greșită sau condiții de investiții inoportune [77].

Sistemul de control intern al băncii îndeplinește o funcție de protecție, i.e. funcția de minimizare a riscurilor externe și interne. Totodată, acesta are rolul de a asigura o ordine în

efectuarea operațiunilor bancare care ar facilita realizarea obiectivelor stabilite ale băncii, respectând în același timp cerințele legislației, reglementărilor băncii centrale, precum și ale actelor normative interne. Prin urmare, controlul intern bancar reprezintă supravegherea efectuată de bancă și direcționată de aceasta asupra sa, iar dacă procesul de administrare a băncii ar fi un ciclu, atunci controlul ar reprezenta veriga finală a acestuia [137].

Entitățile bancare pot stabili sistemul propriu de control intern, care trebuie dezvoltat și perfecționat constant, astfel încât să asigure conducerii deținerea unui control cât mai deplin asupra funcționării băncii în ansamblu, cât și asupra fiecărei activități separate, cu scopul îndeplinirii obiectivelor stabilite. Concomitent, pentru constituirea unui sistem propriu de control intern, entitățile au nevoie de existența unui suport, *i.e.* un cadru de control de bază. Cadrele de control recunoscute pe plan internațional, fiind concepute pentru organizarea sistemului de control, astfel încât să răspundă cerințelor administrării riscurilor, sunt, spre exemplu, modelul COSO (SUA) și modelul CoCo (Canada).

În continuare, autorul menționează faptul că conform modelului COSO, componența sistemului de control intern în bancă este reprezentată de cinci elemente integrante, după cum urmează:

- *Mediul de control*, care presupune că abordarea privind controlul intern și nivelul de conștientizare referitoare la control sunt dezvoltate și menținute de către conducerea și angajații organizației. Acesta constituie baza pentru celelalte elemente ale controlului intern, care asigură disciplina și structura necesară [80]. Totodată, luând în considerare importanța mediului de control, componenta esențială a acesteia o constituie sistemul informațional (care implică și automatizarea sistemului bancar) [37]. Potrivit lui Al-Zwyalif I. M., mediul de control oferă ordine și structură pentru ca obiectivele sistemului de control intern să fie atinse [4]. Noland T. G. și Metrejean E. au demonstrat că absența mediului de control cauzează oportunități de comportament fraudulos și riscuri înalte, iar cea mai importantă structură este consiliul, care stabilește „tonul de sus” prin metode, comportament și guvernanta eficientă [120]. Acesta este puternic influențat de trecutul și cultura organizației și include, *inter alia*, principiile morale, valorile etice promovate de conducerea și angajații organizației; structura și modul în care organizația este administrată, inclusiv modul în care sunt împărțite rolurile și responsabilitățile în conducerea organizației; procesul de recrutare, dezvoltare și reținere a angajaților valoroși; evaluarea și gestionarea riscurilor; rigorile aplicate în evaluarea performanțelor profesionale; politica de promovare și remunerare a angajaților în funcție de rezultatele obținute; implicarea și îndrumarea acordată de către Consiliul băncii în gestionarea problemelor organizaționale. Totodată, conform cercetărilor

lui Holmes S. A. et al., s-a observat că atunci când conducerea de top sprijină ferm controlul intern, probabilitatea apariției infractorilor din interiorul entității și a fraudelor scade [80].

- *Evaluarea riscurilor* reprezintă un sistem eficient de identificare și analiză a potențialelor riscuri care pot afecta îndeplinirea obiectivelor stabilite de bancă. Taiwo J. N. și Agwu E. consideră că evaluarea riscurilor detectează și analizează în mod oportun riscurile operaționale [153]. Astfel, echipa de conducere ar trebui să ia măsuri adecvate pentru prevenirea riscurilor și să se asigure că acestea sunt gestionate corespunzător pentru a asigura atingerea scopurilor băncii. Potrivit lui Karagiorgos T. et al., evaluarea riscului reprezintă identificarea și analiza riscurilor relevante asociate cu atingerea obiectivelor de afaceri [93].

- *Activitățile de control* reprezintă ansamblul politicilor și procedurilor care contribuie la asigurarea respectării indicațiilor managementului și la gestionarea adecvată a riscurilor ce pot afecta realizarea obiectivelor organizației. Aceste activități de control trebuie să fie integrate în mod eficient în activitățile de zi cu zi ale băncii. Potrivit lui Chang Y. et al., activitățile de control asigură managementul cu controlul și orientarea în ceea ce privește raportarea financiară [39]. Pentru a asigura un sistem de control intern eficient, este esențial să se stabilească o structură de control adecvată, cu activități de control bine definite la fiecare nivel al activității bancare. În acest fel, se poate asigura că riscurile sunt gestionate în mod corespunzător și că organizația este într-o poziție favorabilă pentru atingerea obiectivelor sale [25]. Sistemele informaționale, la rândul lor, joacă un rol crucial în gestionarea activităților și riscurilor bancare, fiind importantă separarea funcțiilor subdiviziunii responsabile de sistemele informatice și a subdiviziunilor utilizatori, pentru a preveni conflicte de interese și a asigura securitatea informațiilor. Procedurile de control în procesarea informațiilor sunt esențiale pentru verificarea acurateței, a completitudinii și a autorizării operațiunilor. Automatizarea și procedurile manuale de control pot fi utilizate la nivelul execuției, iar sistemele informaționale trebuie să includă controale generale și specifice pentru a garanta un mediu de control eficient și securizat în cadrul băncilor [52].

- *Informarea și comunicarea* se concentrează pe natura și calitatea informațiilor necesare pentru a implementa un control eficient. Informațiile trebuie să fie transmise de la nivelurile superioare la cele inferioare, organizate într-o formă și într-un interval de timp adecvat pentru a permite îndeplinirea tuturor responsabilităților. În cadrul controlului intern, calitatea informațiilor joacă un rol esențial în capacitatea conducerii de a lua decizii corecte; astfel, informațiile trebuie să fie relevante, de încredere, actuale, disponibile la momentul potrivit, complete, accesibile, comparabile și să fie pregătite în mod corespunzător pentru utilizare. Îndeplinirea cerințelor referitoare la informații nu poate fi realizată decât prin existența unor sisteme informaționale dezvoltate corespunzător. Astfel, în interpretarea autorului, integrarea sistemului informațional

într-o bancă reprezintă un aspect esențial pentru îmbunătățirea eficienței controlului intern și atenuării riscurilor. Această integrare permite accesul în timp real la informații pentru toate subsistemele băncii și necesită o structură arhitecturală specifică, precum și cerințe speciale pentru aplicații, echipamente tehnice și facilități de comunicare. Arhitectura sistemelor informatice și achiziția de tehnologii noi sunt aspecte cheie ale strategiei băncii, având un impact semnificativ în atingerea obiectivelor stabilite [37]. Martin K., Sanders E. și Scalan G. opinează că acest element promovează diferitele segmente ale controlului intern, astfel încât să poată funcționa corespunzător [109]. Comunicarea este esențială pentru a crea un mediu intern adecvat și pentru a susține celelalte componente ale controlului intern. Pe lângă fluxul de informații de la nivelurile superioare la cele inferioare, canalele de comunicare trebuie să fie ajustate pentru a transmite informații în mod eficient în cadrul structurilor băncii sau al proceselor. Eșecurile în comunicare pot apărea atunci când angajații nu sunt încurajați să furnizeze informații importante către alte departamente sau către conducere sau pur și simplu nu au capacitatea de a face acest lucru. Dezvoltarea tehnologiilor informației și comunicațiilor a avut un impact semnificativ în ceea ce privește îmbunătățirea eficienței procesului informațional și a afectat atât sistemele informaționale externe, cât și cele interne. În special, sistemele informaționale externe, dezvoltate pe baza tehnologiei computerizate și a telecomunicațiilor într-un ritm rapid, au generat o influență semnificativă asupra activității bancare globale, aducând îmbunătățiri notabile în modul în care aceasta se desfășoară, în special asupra prevenirii și gestionării riscurilor [37].

- *Monitorizarea* are drept scop evaluarea adecvată, execuția corectă, eficiența controlului intern, dar și eficacitatea în proiectarea și funcționarea sistemului de control intern, potrivit lui Masa'deh R. et al. [110]. Pierderile suferite de multe bănci din cauza problemelor de control intern au fost cauzate adesea de lacune în monitorizarea sistemelor lor de control intern, întrucât, în multe cazuri, aceste sisteme nu aveau procese adecvate de monitorizare continuă, iar evaluările separate efectuate fie nu erau adecvate, fie nu au fost utilizate corect de către conducere [75]. Totodată, potrivit lui Rezaee Z. et al., prin monitorizare se asigură faptul că rezultatele auditorilor și alte recenzii au fost rezolvate cu promptitudine [142]. Astfel, impactul tehnologiilor informației și comunicațiilor asupra monitorizării continue, monitorizării periodice și evaluării controlului intern și a riscurilor în bănci este unul semnificativ și se reflectă prin utilizarea metodologiilor și instrumentelor specifice. Aceste tehnologii facilitează procesul de evaluare prin utilizarea diagramei fluxurilor de date, matricelor de risc și control, chestionarelor, atelierelor de evaluare a riscului și controlului etc. [37]. Controlul intern este considerat bine proiectat și executat corespunzător atunci când cele cinci componente ale acestuia sunt prezente și funcționează așa cum este prevăzut.

Modelul CoCo, însă, este considerat a fi un model relativ slab al controlului, deși este mult mai formalizat comparativ cu COSO. Conform modelului CoCo, putem avea un control eficient doar dacă toți membrii entității înțeleg scopul acesteia, cunosc obiectivele și resursele necesare pentru atingerea acestora, au capacitatea de implicare și comunicare a obiectivelor, stăpânesc modalitățile de transmitere a informațiilor în toate structurile sociale, își monitorizează activitățile și au dorința de învățare [85]. Recomandările modelului CoCo nu prevăd politici sau proceduri detaliate; astfel, entitățile au posibilitatea de a acorda atenție diferită fiecărui criteriu prevăzut de model.

Pe de altă parte, în cadrul evaluării controlului intern, modelul COSO este unul mai complex și stabilește un set de 17 principii necesare de respectat (Tabelul 1.1), care reprezintă concepte fundamentale asociate cu fiecare dintre componentele controlului intern.

Tabelul 1.1. Relațiile între elementele și principiile controlului intern prevăzute de COSO

Elementele	Principiile controlului intern
Mediul de control	1. Angajamentul entității pentru integritate și valorile etice; 2. Independența Consiliului de administrație față de organul de conducere; 3. Stabilirea de către conducere a structurii, liniilor de raportare, sarcinilor și responsabilităților adecvate în îndeplinirea obiectivelor; 4. Angajamentul entității în atragerea, dezvoltarea și păstrarea persoanelor competente; 5. Responsabilitatea personalului față de controlul intern pentru urmărirea obiectivelor entității;
Evaluarea riscului	6. Stipularea obiectivelor adecvate; 7. Identificarea și analiza riscurilor în vederea atingerii obiectivelor; 8. Evaluarea riscului de fraudă; 9. Identificarea și evaluarea schimbărilor semnificative;
Activitățile de control	10. Selectarea și dezvoltarea activităților de control; 11. Selectarea și dezvoltarea controale bazate pe TI; 12. Implementarea controalelor prin politici și proceduri;
Informarea și comunicarea	13. Generarea și utilizarea informațiilor calitative; 14. Comunicare internă a informațiilor; 15. Comunicare externă a informațiilor;
Monitorizarea	16. Efectuarea evaluărilor continue sau separate; 17. Comunicarea și evaluarea deficiențelor de control intern.

Sursa: elaborat de autor în baza sursei [53].

Gradul de complexitate al controlului intern este direct legat de costurile implicate în utilizarea măsurilor specifice de control și de potențialele pierderi în cazul în care aceste măsuri nu sunt aplicate. De aceea, dacă costurile de implementare și menținere a anumitor proceduri/elemente ale controlului intern depășesc pierderile așteptate cauzate de eventualele slăbiciuni ale controlului intern, este recomandabil să se renunțe la utilizarea acestor proceduri de control. Un aspect esențial pentru controlul intern este coerența, care se referă la caracterul său comprehensiv și uniform în implementarea sa la nivelul întregii organizații și al fiecărei funcții.

Sistemul de control intern bancar presupune un caracter complex al factorilor implicați în asigurarea controlului în cauză, iar eficiența sistemului este determinată de prezența și funcționalitatea componentelor integrante și a principiilor din care acestea rezultă [32].

Totodată, Ghidul Turnbull, publicat de Consiliul de raportare financiară din Regatul Unit, constituie modelul britanic pentru organizarea controlului intern și sugerează faptul că controlul intern necesită a fi organizat în dependență de tipologia riscurilor semnificative care ar putea avea impact asupra obiectivelor entității. Totodată, modelul este evidențiat prin abordarea sa bazată pe risc și prin accentuarea responsabilităților consiliului entităților în vederea monitorizării controlului intern [85].

Analiza comparativă a principalelor cadre conceptuale de control intern îi permite autorului să concluzioneze că acestea nu oferă o soluție completă privind organizarea și evaluarea sistemului de control intern (Tabelul 1.2).

Tabelul 1.2. Analiza comparativă a principalelor cadre de control intern

Model	Avantaje	Limite	Contribuția pentru sectorul bancar
COSO	Constituie o abordare integrată și o evaluare structurată asupra funcționării controlului intern.	Are caracter general, fiind necesară adaptarea la particularitățile activității băncilor și nu conține indicatori cantitativi standard pentru evaluarea calității controlului intern.	Reprezintă un reper în vederea organizării și evaluării controlului intern prin faptul că permite corelarea elementelor acestuia cu obiectivele și toleranța la risc a băncii.
CoCo	Accentuează cultura organizațională, responsabilitatea și competențele angajaților.	Are un caracter predominant calitativ și oferă repere limitate în vederea cuantificării controlului intern.	Contribuie la dezvoltarea culturii de risc și de control, dar nu este conceput special pentru bănci.
Turnbull	Integrează controlul intern cu guvernanta și gestionarea riscurilor.	Are un caracter general și lipsesc criteriile cantitative de evaluare a controlului intern.	Contribuie la consolidarea rolului conducerii privind supravegherea riscurilor și a controlului intern.
BCBS	Fiind adaptat pentru bănci, corelează supravegherea cu riscurile și cu controlul intern.	Lipsește metodologia cantitativă unică de evaluare a controlului intern. Principiile modelului necesită a fi adaptate dimensiunii, profilului de risc și complexității băncii.	Oferă un cadru specific sectorului bancar în vederea organizării și evaluării controlului intern prin corelare cu profilul de risc al băncilor.

Sursa: elaborat de autor în baza sistematizării literaturii de specialitate.

Prin urmare, deși organizarea conceptuală și culturală este oferită atât de cadrul COSO, de cadrul CoCo și de cadrul Turnbull, cadrul BCBS constituie o bază conceptuală mai relevantă și adaptată organizării și evaluării controlului intern prin prisma riscurilor. Potrivit cercetărilor, autorul constată că, la nivel mondial, totuși, controlul intern, în accepțiunea sa modernă, se bazează pe principiile COSO, care servesc în prezent drept fundament pentru controlul intern în practică.

Acesta este un proces inclus în rutina oricărei organizații și este realizat atât de către conducere, cât și de către toți angajații, iar BCBS este una dintre cele mai consecvente instituții în aplicarea conceptului COSO. Această metodă ajută băncile să-și maximizeze performanța, să gestioneze adecvat riscurile și să abordeze provocările dintr-un sector financiar în continuă schimbare [25]. Luând în considerare faptul că acest concept oferă un cadru pentru organizarea și gestionarea băncilor, fiind evidențiată importanța performanței și a controlului intern, structura organizațională din bănci necesită a fi împărțită în mai multe direcții cheie, cu funcții specifice, pentru a garanta funcționarea în siguranță a acestora. Prin urmare, consiliul băncii, fiind implicat în gestionarea băncii, trebuie să asigure crearea comitetelor specializate de risc, de audit și a altor comitete responsabile de subiecte importante, care supraveghează operațiunile băncii și garantează conformitatea cu reglementările. Subdiviziunile responsabile de contabilitate și finanțe sunt responsabile de gestionarea aspectelor economice ale băncii și de raportarea financiară, reprezentând un alt element semnificativ care garantează transparența și corectitudinea informațiilor financiare [172]. Aceeași idee este reflectată și de cercetările realizate de Bîrcă A. [31], Raietchi E. [135], Bunea M. și Dinu V. [33], care menționează că performanța băncilor și apetitul la risc sunt direct proporționale cu un control intern solid sub responsabilitatea conducerii băncilor.

Sistemul de control asupra activităților unei bănci, în general, se desfășoară în conformitate cu modelul celor trei linii de apărare (3LoD) și cu extinderea acestuia, modelul celor patru linii de apărare (4LoD) [44], care, conceptual, transpune principiile COSO în bănci și oferă o modalitate simplă și eficientă pentru a clarifica rolurile și sarcinile esențiale în materie de control intern și management al riscurilor.

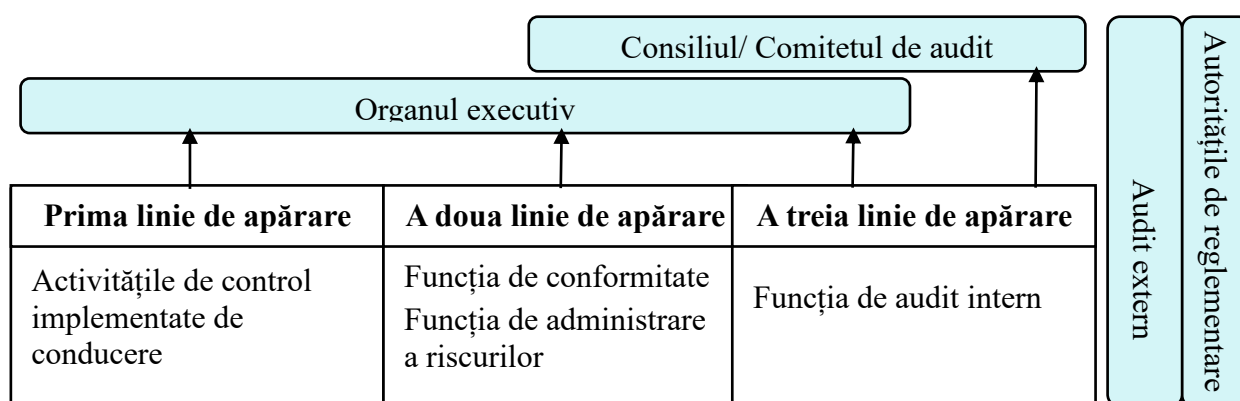


Figura 1.2. Modelul celor trei linii de apărare

Sursa: elaborat de autor în baza sursei [157].

Contribuția modelului 3LoD la gestionarea riscurilor bancare este prezentat schematic în figura 1.3, reflectând totodată că mecanismele de control intern trebuie să asigure cel puțin

organizarea funcțiilor de administrare a riscurilor, de asigurare a conformității și de audit intern [97]:

- *Prima linie de apărare*, reprezentată de funcțiile care coordonează procesele operaționale și administrative, are responsabilitatea de a menține controale interne permanente eficiente și de a implementa zilnic procedurile de control al riscurilor. Activitățile primului nivel includ verificarea tranzacțiilor și contabilizarea acestora, controlul preliminar al ordinelor de cheltuieli și controlul executării acestora, reconcilierea regulată a soldurilor conturilor și raportarea periodică, stocarea tranzacțiilor, stabilirea măsurilor corective etc. Prin urmare, au loc identificarea, evaluarea, monitorizarea și, în consecință, atenuarea riscurilor, orientând dezvoltarea și punerea în aplicare a politicilor și procedurilor interne, asigurându-se că activitățile sunt în concordanță cu obiectivele stabilite [44].

- *A doua linie de apărare*, care cuprinde nivelul următor de conducere, are rolul de a stabili un cadru de gestionare a riscurilor, monitorizând și identificând riscurile emergente, controlând activitățile din prima linie de apărare și raportând periodic către conducerea superioară. De asemenea, oferă îndrumare, monitorizează și controlează activitățile din prima linie de apărare și raportează conducătorilor superiori prin încorporarea următoarelor funcții:

- Funcția de gestionare a riscurilor are ca responsabilități identificarea riscurilor cu care se confruntă banca, analiza și evaluarea zilnică a riscurilor actuale și potențiale, monitorizarea și evaluarea expunerii reale a băncii la riscurile identificate, determinarea poziției de capital și lichiditate în contextul riscurilor pe care le întâmpină banca, monitorizarea și evaluarea consecințelor acceptării anumitor riscuri, precum și a măsurilor de atenuare a impactului acestora și verificarea respectării nivelului de risc permis. De asemenea, funcția de administrare a riscurilor este responsabilă de raportarea către organele de conducere și de emiterea recomandărilor corespunzătoare pentru a gestiona riscurile în mod eficient [138].

- Funcția de conformitate include implementarea și revizuirea politicilor și procedurilor specifice; evaluarea riscului de conformitate, efectuarea testelor și informarea personalului băncii cu privire la aspectele de conformitate; verificarea corespunderii noilor produse și proceduri cu cadrul de reglementare și amendamentele acestuia, care vor deveni aplicabile în viitor; dezvoltarea și aplicarea metodologiilor de evaluare a riscului de conformitate, utilizând indicatori de performanță obținuți din prelucrarea, agregarea și filtrarea datelor cu privire la potențialele probleme de conformitate; monitorizarea și testarea conformității prin intermediul testelor relevante și comunicarea rezultatelor către organele de conducere; raportarea regulată a aspectelor legate de riscul de conformitate către organele de conducere, precum și prezentarea rezultatelor activității funcției de conformitate.

- Funcția de audit intern reprezintă *a treia linie de apărare* și are responsabilitatea de a efectua controlul periodic, de către auditorul intern, ce cuprinde elaborarea, implementarea și revizuirea anuală a planului de audit intern, care urmează abordarea bazată pe risc și este aprobat de către consiliul băncii. Acest plan trebuie să includă evaluarea sistemelor utilizate de bancă pentru identificarea, evaluarea, monitorizarea și controlul riscurilor cu care banca se confruntă. De asemenea, funcția de audit intern are rolul de a evalua calitatea și de a verifica respectarea politicilor și procedurilor băncii în toate activitățile și subdiviziunile acesteia. Aceasta analizează, *inter alia*, metodologia utilizată pentru analiza și administrarea riscurilor, analizează scenariile de stres și verifică dacă mecanismele de control sunt suficiente și adecvate activităților desfășurate de bancă. O altă responsabilitate a funcției de audit intern este de a verifica procesul de monitorizare continuă a riscurilor care pot afecta activitățile financiare ale băncii [45], [138]. Astfel, al doilea nivel verifică celelalte două funcții de apărare și furnizează o asigurare independentă organelor de conducere cu privire la eficacitatea acestora [157].

Deși fiecare linie este teoretic separată și distinctă, există încă unele neînțelegeri cu privire la unde ar trebui trasate limitele dintre cele trei linii și o divergență considerabilă în modul de operaționalizare a acestora în cadrul entităților [55].

Totodată, multe bănci implementează *a patra linie de apărare (4LoD)*, care se referă la auditorii externi și autoritățile de reglementare (în cazul Republicii Moldova – BNM). Aceștia din urmă au ca scop evaluarea și elaborarea recomandărilor asupra deficiențelor identificate în cadrul nivelului trei de control și ar putea contribui la eficientizarea întregului sistem de control intern, la îmbunătățirea gestionării riscurilor, precum și la fortificarea încrederii în guvernanta corporativă a băncilor.

În opinia autorului, un model 3LoD eficient în gestionarea riscurilor ar trebui să fie capabil să anticipeze eventualele riscuri, să depisteze dacă procesele au avut loc conform procedurilor, iar conducerea să eficientizeze activitățile băncii în baza rezultatelor înregistrate. De asemenea, eficiența acestuia poate fi estimată prin faptul că reduce sau imobilizează majoritatea riscurilor, iar angajații au capacitatea de a conlucra cu subdiviziunile din celelalte linii de apărare pentru a identifica, evalua și atenua riscurile, asigurând totodată o comunicare eficientă și faptul că se aliniază obiectivelor băncii. Cercetările efectuate îi permit autorului să constate faptul că modelele 3LoD și 4LoD reprezintă arhitectura de guvernanta corporativă, în timp ce sistemul de control intern reprezintă mecanismul de control, care rezultă în gestionarea eficientă a riscurilor bancare, din care derivă atenuarea acestora.

Potrivit Legii privind activitatea băncilor nr. 202 din 06.10.2017 (în vigoare din 01.01.2018), banca licențiată de către BNM este obligată să dispună de o structură organizatorică

și operațională adecvată activității desfășurate și transparentă, care să promoveze administrarea eficientă și să asigure prudența necesară conducerii băncii [97]. Structura organizatorică a băncii, conform cadrului legal național, este prezentată schematic în Figura 1.3.

În continuare, autorul evidențiază principalele elemente structurale ale guvernantei corporative, conform legislației naționale, de colaborarea cărora depinde în general gestionarea riscurilor în bănci:

- *Adunarea generală a acționarilor* reprezintă entitatea principală de conducere care decide asupra structurii de conducere a băncii, având posibilitatea și responsabilitatea de a aproba componența consiliului băncii și, după caz, de a ratifica candidatura pentru funcția organului executiv și componența acestuia. Astfel, acționarii trebuie să fie strict supravegheați pentru a nu permite folosirea băncii în scopul finanțării propriilor interese;

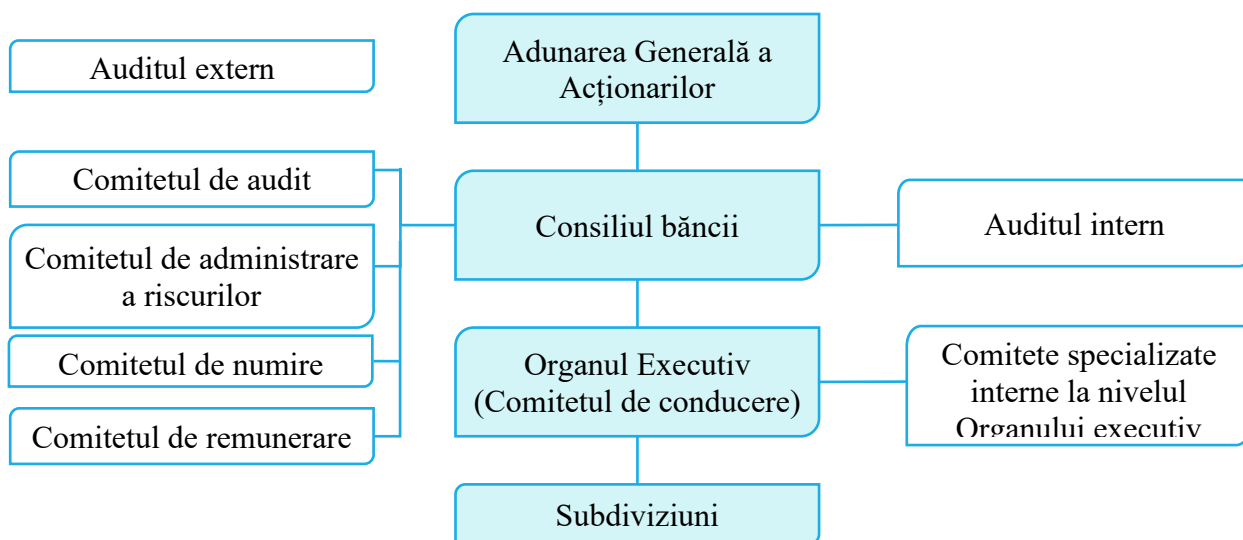


Figura 1.3 Structura organizatorică a băncii conform cadrului legal al Republicii Moldova
Sursa: elaborat de autor în baza sursei [97].

- *Consiliul băncii* este organul principal responsabil de asigurarea fiabilității băncii prin gestionarea strategică a acesteia, având rolul de supraveghere a aplicării unui cadru de administrare eficient și prudent a activității acesteia. Aceasta implică totodată separarea responsabilităților în cadrul organizației și prevenirea conflictelor de interese, alegerea și atribuirea sarcinilor membrilor organului executiv, stabilindu-le atribuțiile, monitorizarea și evaluarea eficienței principiilor de guvernanta ale băncii, și, implicarea în gestionarea riscurilor [97];

- *Organul executiv (Comitetul de conducere)* are responsabilitatea de a conduce operațiunile curente ale băncii, sub supravegherea directă a Consiliului băncii, și de a gestiona eficient și prudent activitățile în concordanță cu strategia și cadrul de administrare aprobate de Consiliul băncii. Membrii acestuia trebuie să dețină atât competențe cât și experiență relevantă pentru a-și îndeplini atribuțiile, fiind primordială înțelegerea riscurilor pe care le gestionează. Alte

atribuții cuprind: implementarea obiectivelor strategice, strategia de gestionare a riscurilor și cadrul de administrare a activității, inclusiv codul de guvernanta corporativă, aprobate de consiliu; asigurarea unei structuri organizaționale adecvate și transparente pentru bancă; supravegherea zilnică a personalului din subordine [97];

În bănci este necesară evaluarea continuă a calității sistemului de control intern, prin care atât conducerea, cât și angajații din diferite structuri ale băncii își evaluează activitatea și analizează eficiența controalelor interne aferente. Totuși, astfel de exercițiu implică riscul ca structurilor băncii să le lipsească criteriul de independență în evaluarea activităților acestora, iar evaluarea necesită a fi executată potrivit unor norme metodologice și la un interval de timp anumit luând în considerare atât riscurile băncii, procedurile de control, sistemele de comunicare etc. În acest context, existența unui organ independent, precum auditul intern, este indispensabilă.

- *Auditul intern* este necesar pentru a garanta un nivel corespunzător de fiabilitate, având în vedere natura și volumul operațiunilor, iar banca trebuie să implementeze sisteme de control intern pentru a asigura că toate procesele și activitățile sunt supravegheate și verificate în mod adecvat. Totodată, auditul intern poate fi considerat un agent al consiliului băncii, aferent gestionării riscurilor, acesta fiind responsabil de evaluarea independentă a controlului intern, a sistemelor informatice și a practicilor contabile. Conform Regulamentului privind cadrul de administrare a activității băncilor nr. 322/2018, banca trebuie să dispună de o funcție de audit intern, aflată sub directa responsabilitate a Consiliului băncii, care se deosebește de controlul primar efectuat de către o subdiviziune ce asigură controlul zilnic asupra tranzacțiilor și operațiunilor [138].

Există unele percepții eronate cu referire la necesitatea revizuirii controalelor interne, astfel, acestea trebuie actualizate periodic și revizuite constant și să nu se limiteze la cele de la momentul stabilirii acestora. De asemenea, nu este importantă dimensiunea băncii pentru a dispune de sisteme de control intern, acestea fiind necesare pentru toate băncile în vederea asigurării integrității operațiunilor, proceselor și raportărilor financiare.

1.3 Sistematizarea riscurilor bancare și rolul controlului intern în gestionarea acestora

Riscul, în teoria clasică, este înțeles ca o asociere între probabilitatea apariției unui eveniment și impactul său, reprezentând astfel o serie de provocări ce trebuie abordate la luarea unor decizii importante, deoarece poate reduce concentrarea pe reușite și împiedica obținerea rezultatelor dorite. Cu referire la sectorul bancar, însă, riscul constituie probabilitatea înregistrării pierderilor financiare sau înrăutățirii situației financiare a băncii ca urmare a unor evenimente

adverse. În ultimele decenii, arhitectura sectorului bancar a înregistrat o dezvoltare semnificativă în ceea ce privește managementul riscurilor, fiind impulsionată de globalizare și de tendințe tehnologice accelerate, care au impus implementarea unor noi procese și instrumente cu scopul de a îmbunătăți practicile de control intern [35]. Autorul a constatat că riscul a devenit a patra dimensiune a afacerilor, după oameni, procese și tehnologie, iar potrivit cercetătorilor Suleri J. și Cavagnaro E., companiile care transformă eficient riscurile în oportunități pot obține un avantaj competitiv [151].

Deoarece sectorul bancar este considerat crucial pentru stabilitatea economică, cercetătorii precum Macey J.R. și O'Hara M. [102], precum și Adams R.B. și Mehran A. H. [2] subliniază importanța reglementărilor stricte pentru protejarea sănătății acestuia, prevenind recesiuni economice severe și rezultate costisitoare pentru națiuni [33]. Pentru a aborda factorii subiacenți care duc la eșecurile bancare, cercetători precum Akwaa-Sekyi E. K. și Moreno Gené J. [3] și Bayyoud M. și Sayyad N. A. [29] sugerează că implementarea mecanismelor eficiente de control intern ar putea reduce semnificativ costurile financiare. Repercusiunile eșecurilor bancare se extind dincolo de deponenți și afectează investitorii, publicul bancar mai larg și economia în ansamblu. Cu toate acestea, provocarea constă în îmbunătățirea gestionării riscurilor, deoarece autoritățile bancare se confruntă cu responsabilitatea finală a consiliului pentru stabilirea strategiei băncii, numirea managerilor și stabilirea politicilor operaționale, potrivit cercetărilor lui Van Greuning H. și Brajovic Bratanovic S. [159].

Pentru a asigura o gestionare eficientă a riscurilor și pentru a preveni posibile eșecuri, autorul consideră că devine imperativă stabilirea unor reglementări stricte aliniate cu guvernanta bancară. Această aliniere oferă băncilor puterea de a identifica, a evalua și a gestiona în mod competitiv riscurile, fapt ce reprezintă o prioritate majoră pentru factorii de decizie. Cercetători precum Nocco B.W. și Stulz R.M. [119] și Sabato G. [144] atrag atenția asupra pericolelor asociate guvernantei în sectorul bancar și subliniază importanța procedurilor de guvernanta corporativă în asigurarea controlului eficient al riscurilor, concentrându-se totodată și pe aspectele legate de identificarea, evaluarea și gestionarea riscurilor, evidențiind esența riscului și prezentând principalele caracteristici de clasificare [44].

Cercetări aferente relațiilor între riscurile financiare și sistemul de control intern al băncilor au fost elaborate de Barbe T. S., Yang B. K. și Narayan B. B. [24]; Li W. și Ding H. [99]; Pham H. N. [130], Permatasari I. [128]; Mwale A. și Habaazoka L. A. [115]; Tanbour K. M., Ben Saada M. și Nour A. N. I. [155]; Temile S. O. et al. [156] ș.a., iar rezultatele și concluziile aferente sunt prezentate în cadrul Tabelului A2.1. Totodată, relația dintre sistemul de control intern și riscurile financiare în bănci este reflectată și în art. 153 al Regulamentului privind cadrul de administrare a

activității băncilor nr.322/2018 în care se menționează faptul că unul dintre obiectivele principale ale controlului intern este „*minimizarea riscurilor aferente activităților financiare desfășurate*” [138].

Autorul evidențiază că din punct de vedere al supravegherii bancare, relevanța riscului depinde de impactul prudențial asupra băncilor, precum capitalul, lichiditatea, durată operațională și conformitate, totodată, sistemul de control intern reprezintă instrumentul prin care strategia băncii și apetitul la risc sunt transformate în reguli, procese și controale clare. În Republica Moldova, băncile considerate societăți de importanță sistemică (O-SII) sunt selectate de BNM în conformitate cu articolul 63 alineatul (7) din Legea privind activitatea băncilor nr. 202/2017. BNM ia în considerare dimensiunea băncii, ponderea ei în sectorul bancar, respectiv impactul acesteia asupra economiei Republicii Moldova, activitățile transfrontaliere și legătura cu sectorul financiar, pentru a evalua importanța sistemică a băncii și, după caz, includerea în categoria băncilor sistemic importante, iar băncile selectate sunt obligate să mențină amortizorul de capital aferent O-SII. Din lista băncilor sistemice, potrivit BNM, fac parte următoarele: B.C. „Moldova - Agroindbank” (rata amortizorului O-SII – 1,5%), B.C. „Moldindconbank” S.A. (rata amortizorului O-SII – 1%), B.C. „Victoriabank” S.A. (rata amortizorului O-SII – 0,5%) și OTP Bank S.A. (rata amortizorului O-SII – 0,5%) [12]. Potrivit Legii privind activitatea băncilor nr. 202/2017, o bancă este de importanță sistemică dacă activitatea defectuoasă sau falimentul acesteia ar putea genera un risc la nivel sistemic [97].

Prin urmare, luând în considerare tipologia analizelor elaborate pe parcursul capitolelor ulterioare, autorul a evidențiat principalele *riscuri bancare* (financiare și non-financiare cu efect financiar) care sunt totodată potrivite pentru a observa relațiile dintre acestea și controlul intern bancar, după cum urmează:

- *riscul de credit* reprezintă riscul de înregistrare a pierderilor financiare ca urmare a neîndeplinirii obligațiilor contractuale de către o contraparte, care poate avea un impact asupra funcțiilor critice sau a sănătății băncii. Importanța luării în considerare a riscului de credit derivă din faptul că un sistem de control intern solid ar putea permite diminuarea acestuia prin implementarea unor instrumente precum elaborarea și punerea în aplicare a politicii de creditare, evaluarea mai eficientă a bonității contrapărților, respectarea apetitului de risc al băncii, separarea responsabilităților în cadrul proceselor de aprobare și gestionare a portofoliilor de credite, verificarea nivelului de conformitate a reglementărilor interne/externe cu procesele de creditare sau raportarea erorilor/fraudelor și corectarea acestora;

- *riscul de lichiditate* reprezintă probabilitatea de înregistrare a pierderilor financiare, urmare a neîndeplinirii, de către bancă, a obligațiilor de plată la scadență, care poate avea impact

inclusiv asupra relațiilor de finanțare cu contrapărțile. Totodată, privind prin prisma sistemului de control intern, riscul de lichiditate poate fi influențat prin implementarea procedurilor adecvate de gestionare a lichidităților băncii, monitorizarea poziției de lichiditate și a fluxurilor de numerar, verificarea nivelului de conformitate a reglementărilor interne/externe cu politicile de lichiditate. Astfel controlul intern poate identifica sursele de deficit de lichiditate, verificarea limitelor și asigurarea raportării indicatorilor de lichiditate;

- *riscul de piață (inclusiv riscul ratei dobânzii și riscul valutar)*, constituie riscul de înregistrare a pierderilor financiare ca urmare fluctuațiilor prețurilor activelor băncii, fiind astfel necesară reflectarea corectă a evoluțiilor prețurilor la reevaluarea activelor băncii. Astfel, un sistem de control intern adecvat poate asigura un cadru solid de identificare, evaluare, monitorizare și raportare a expunerilor față de riscul de piață prin verificarea conformității politicilor aferente gestionării activelor și pasivelor, efectuarea testelor de stres sau validarea modelelor de evaluare a riscurilor;

- *riscul operațional și de continuitate a activității (inclusiv riscul de conformitate și integritate)* este reprezentat de probabilitatea de înregistrare a pierderilor financiare, urmare a proceselor interne inadecvate în cadrul băncii, care se pot materializa prin daune materiale, sancțiuni financiare sau amenzi, pierderi de imagine. Prin tipologia acestui risc, există o legătură puternică cu calitatea controlului intern, luând în considerare că anume sistemul de control intern este responsabil de implementarea proceselor de prevenire, detectare și corectare a erorilor/fraudelor derivate din procesele operaționale. Impactul sistemului de control intern asupra riscului operațional și de continuitate a activității reiese din sarcinile sale de implementarea proceselor operaționale, separarea responsabilităților între structurile băncii, asigurarea securității informațiilor, instruirea personalului, monitorizarea modului în care sunt respectate procedurile interne ale băncii;

- *riscurile emergente* reprezintă probabilitatea de generare a pierderilor financiare generate de riscuri noi sau care sunt în curs de apariție, a căror impact este dificil de estimat și care are un grad de incertitudine ridicat și o evoluție rapidă, ca urmare lipsei datelor disponibile limitate pentru cuantificarea acestora. Spre deosebire de riscurile clasice care pot fi înțelese și pentru care poate fi estimat impactul acestora prin diverși indicatori financiari, pentru riscurile emergente este necesar de aplicat o abordare proactivă și de adaptare asupra gestionării riscurilor. Deși nu este cunoscut impactul acestora asupra activității băncii, riscurile emergente pot fi transpuse în riscurile tradiționale bancare (riscul de credit, riscul de lichiditate, riscul de piață și riscul operațional) și au capacitatea de a acționa ca amplificator al acestora, transformându-se în factori declanșatori. În acest sens, rolul controlului intern este de a identifica preventiv noile tipuri de riscuri, de a dezvolta

instrumente de avertizare timpurie, integrarea riscurilor emergente în procesul de gestionare a riscurilor și, prin urmare, revizuirea politicilor interne luând în considerare aceste riscuri.

Totodată, autorul a identificat cele mai recente și principale riscuri non-financiare emergente care au avut impact asupra sectorului bancar mondial și sectorul bancar al RM: *riscul cibernetic* a apărut urmare a digitalizării serviciilor bancare (începând cu anul 2013, estimativ); *riscul tehnologic și de digitalizare* au apărut urmare dezvoltării digitalizării serviciilor bancare, asociat cu transformarea digitală, tehnologia financiară (FinTech) (manifestată începând cu anul 2015, estimativ); *riscul pandemic COVID-19*, considerat ca un șoc extern și un factor transversal care afectează planurile de continuitate ale băncilor, cu impact major asupra sectorului bancar în perioada 2020-2022; *riscul geopolitic*, urmare tensiunilor dintre Federația Rusă și Ucraina (2014-2016) care a avut un efect limitat asupra sistemului bancar din RM comparativ cu criza bancară din perioada dată, iar începând cu anul 2022, riscul este reflectat de războiul Ruso-Ucrainean; *riscurile ESG* (mediu, social și guvernanta) apărut urmare integrării factorilor de mediu, social și guvernanta în supravegherea bancară și reglementările UE (manifestat începând cu anul 2018, estimativ); *riscul inteligenței artificiale* (IA) a fost generat de utilizarea accelerată în procesele băncilor a IA și a modelelor automate (manifestat începând cu anul 2023, estimativ).

În continuarea cercetării, luând în considerare faptul că riscurile nu se manifestă separat, autorul tezei consideră utilă formularea matricei integrate a riscurilor bancare, prin care elementele COSO sunt corelate cu principalele tipuri de risc (Anexa 2). Prin urmare, matricea propusă reflectă modul în care principiile controlului intern se transpun în instrumente de prevenție, detecție și corectare, adaptate riscurilor bancare. Suplimentar, autorul evidențiază faptul că există elemente transversale care se aplică tuturor riscurilor bancare, precum independența funcțiilor de control, calitatea datelor, registrul deficiențelor, raportarea abaterilor, verificarea măsurilor de remediere, precum și auditul intern ce permite evaluarea independentă a funcționării sistemului de control intern.

Totodată, autorul consideră importante distingerea și înțelegerea corectă a rolurilor auditului intern și ale controlului intern. Coexistența dintre *gestionarea riscului*, care stabilește apetitul la risc al băncii, *auditul intern și controlul intern*, care asigură respectarea apetitului la risc prin instrumentele sale este asigurată de utilizarea în bănci a modelului 3LoD detaliat în subcapitolul 1.2 și 4LoD, și care reprezintă o serie de macroprocese prin care are loc identificarea, administrarea, monitorizarea, raportarea precum și evaluarea riscurilor identificate în bănci. Astfel, în cadrul acestor modele, controlul intern se află în primele două linii de apărare, în timp ce auditul intern se află în linia a treia de apărare. Este de menționat faptul că auditul intern și sistemul de control participă în comun la gestionarea riscurilor, având roluri distincte (Anexa 3).

Prin urmare, *gestionarea riscurilor* reprezintă procesul de identificare, evaluare, monitorizare și raportare a riscurilor ce pot influența realizarea atât a obiectivelor strategice, cât și a obiectivelor operaționale, financiare și prudențiale ale băncii. În acest sens, scopul gestionării riscurilor este de a corela expunerile băncii cu apetitul la risc al acesteia și de a preveni materializarea pierderilor, fiind orientat spre identificarea surselor de risc și estimarea impactului evenimentelor incerte. Cu privire la *auditul intern*, este necesar de remarcat caracteristica de independență a acestuia, care are un caracter periodic și scopul de optimizare a controlului intern și a proceselor. În plus, auditul intern nu reprezintă o extindere a auditului extern și nu este responsabil pentru executarea controalelor, dar evaluează eficiența acestora, sprijină și permite identificarea, precum și elaborarea recomandărilor pentru diminuarea riscurilor, precum și monitorizarea aplicării strategiilor de administrare a riscurilor. În schimb, *controalele interne* sunt permanente, fiind parte a activității de zi cu zi a băncii, și la fiecare nivel operațional, permit prevenirea, depistarea și corectarea riscurilor, fraudelor și erorilor. Astfel, sistemul de control intern cuprinde atât procesele financiare, cât și cele operaționale, strategice și de conformitate, asigurând conformitatea cu reglementările, protecția activelor și fiabilitatea rapoartelor financiare [157].

Analizând evoluția sistemului bancar mondial, autorul a constatat faptul că băncile continuă să se confrunte cu provocări majore, precum volatilitatea și complexitatea, iar gestionarea riscurilor are un rol esențial în prosperitatea băncilor în perioade incerte. Indiferent de tipul și dimensiunea băncii, strategiile trebuie să fie ferm ancorate pentru a atinge obiectivele stabilite, în special în contextul tendințelor emergente care afectează gestionarea riscurilor. Accesul la o cantitate enormă de informații și creșterea rapidă a vitezei de analiză a noilor date vor determina băncile să-și adapteze abordarea în gestionarea riscurilor. În epoca automatizării și a inteligenței artificiale, este esențial ca practicile de gestionare a riscurilor să ia în considerare impactul tehnologiilor și să-și dezvolte capacitățile în acest domeniu.

Costurile implicate aferente gestionării riscurilor și controlului intern reprezintă un aspect extrem de important pentru bănci, în raport cu beneficiile obținute. Pe măsură ce practicile de management al riscului evoluează, devine tot mai importantă o coordonare eficientă a activităților legate de riscuri, conformitate, control și guvernare, pentru a asigura obținerea de beneficii maxime pentru bănci [165]. Deși controlul intern este orientat spre atenuarea riscurilor, implică costuri (e.g. alocarea resurselor umane, investiții în securitate, conformitate, monitorizare), acestea necesită a fi analizate vis-a-vis de beneficiile generate (e.g. evitarea potențialelor pierderi operaționale). În contrast, gestionarea eficientă a riscurilor se dovedește a fi o sursă de profit, conducând la creșterea activelor bancare și la reducerea cheltuielilor operaționale. Acest lucru

confirmă și studiile anterioare privind rolul mecanismelor de guvernare corporativă în gestionarea riscurilor ale cercetătorilor Negrei C. și Istudor N. [117]. Conceptual, eficiența sistemului de control intern poate fi abordată ca un raport cost/efect; astfel, eficientizarea controlului intern ar genera o profitabilitate majorată ca urmare a reducerii pierderilor din profitul băncii ca efect al atenuării riscurilor bancare. Astfel, performanța financiară reprezintă capacitatea implementării strategiei băncii, utilizării eficiente a resurselor acesteia, gestionării riscurilor, optimizării costurilor și eficientizării proceselor în scopul generării profitului. Totodată, numeroase cercetări aferente evaluării legăturilor dintre riscurile bancare, performanța financiară și sistemul de control intern al băncilor au fost realizate de cercetători precum Oppong C. et al. [125], Muriithi J. și Muigai R. [114], studiile atestând faptul că sistemul de control intern are un impact pozitiv și semnificativ asupra performanței financiare a băncilor.

Unul dintre cele mai răspândite și standardizate *modele de gestionare a riscurilor* utilizate la nivel internațional este modelul COSO ERM, care reprezintă un cadru pentru guvernarea riscurilor și abordează modul în care organizațiile trebuie să gestioneze riscurile, evidențiind importanța integrării practicilor de gestionare a riscurilor în întreaga entitate pentru a accelera creșterea și a îmbunătăți performanța. De asemenea, modelul scoate în evidență că, gestionarea riscurilor trebuie să fie parte integrantă a planificării strategice și să fie implementată în toate unitățile structurale ale băncii, deoarece riscul influențează strategia și performanța organizației [52].

Potrivit lui Ciobu S., cadrul COSO ERM oferă elementele necesare pentru ca băncile din Republica Moldova să poată obține valoare organizațională respectând cerințele de conformitate, iar un aspect important este rolul pe care auditorii interni ar trebui să îl aibă în procesul ERM. Având în vedere că abordarea bazată pe riscuri de care se conduc standardele profesionale pentru auditul intern, funcția de audit intern trebuie să se implice activ în procesul de gestionare a riscurilor la nivelul întregii organizații, acesta fiind un aspect ce determină responsabilitățile auditorilor interni. Implementarea procedurilor de audit intern bazate pe principiile ERM ar putea reprezenta un pas important pentru băncile din Republica Moldova spre adoptarea unei abordări holistice a riscurilor la nivelul întregii instituții financiare. ERM poate ajuta băncile autohtone să identifice și să elimine duplicarea riscurilor și procedurilor de control existente, deoarece diferite entități pot defini același risc în mod diferit, implementând proceduri de control distincte și folosind modele analitice variate, bazate pe diverse ipoteze și seturi de date de bază. Prin adoptarea unei abordări ERM în cadrul auditului intern, băncile pot obține o înțelegere mai bună a riscurilor cu care se confruntă și pot optimiza procesele de gestionare a acestora. Astfel, se poate realiza o eficiență și o coerență sporite în identificarea, evaluarea și gestionarea riscurilor, contribuind la

consolidarea poziției băncilor pe piață și îmbunătățirea performanțelor. Prin concentrarea pe o abordare integrată a riscurilor, băncile pot lua decizii mai bine informate și mai fundamentate pentru a atinge obiectivele stabilite și pentru a asigura stabilitatea și prosperitatea pe termen lung [48].

Consiliile băncilor au un rol cheie în dezvoltarea strategiilor de gestionare a riscurilor, în supravegherea eficientă a acestora și în stabilirea unui cadru de control solid. Procesele independente de *supraveghere a riscurilor*, cum ar fi *auditul intern*, *gestionarea riscurilor și conformitatea*, sunt instrumente esențiale pe care consiliile le utilizează pentru a se asigura că strategiile, pragurile de risc și politicile sunt comunicate, monitorizate și respectate. O funcție puternică de gestionare a riscurilor permite consiliului să înțeleagă succesul direcțiilor sale și soliditatea instituției, iar aceasta poate îndeplini cu succes datoria de a supraveghea performanța băncii. Cu toate acestea, conducerea băncilor ar putea omite valorificarea potențialului acestor funcții și recunoașterea importanței unui consiliu specializat. Cultura corporativă poate pune la îndoială capacitatea funcțiilor de control intern de a-și îndeplini rolurile, de a raporta conducerii sau de a implementa răspunsuri adecvate.

Actualmente, în practica băncilor din Republica Moldova, politica și strategia de gestionare a riscurilor sunt aprobate de către consiliul băncii și sunt implementate de o structură de management a riscurilor independentă de structurile comerciale, subordonată direct consiliului băncii prin intermediul comitetului de riscuri. Totodată, pe parcursul dezvoltării sistemului bancar din Moldova, cultura corporativă predominantă și mediul de guvernanță al băncilor au influențat deseori negativ identificarea rapidă a riscurilor și dezvoltarea sistemelor independente și robuste de gestionare a riscurilor [165]. În perioada anilor 1995–2025, sectorul bancar din Republica Moldova a înregistrat falimente a 17 bănci și filiale ale băncilor străine, determinate de crize de lichiditate și decapitalizare cauzate în special de fraude și tranzacții cu persoane afiliate, inclusiv acordarea creditelor neperformante [61].

Pentru sectorul bancar al Republicii Moldova, cea mai mare fraudă bancară o constituie criza bancară din anii 2014 – 2015, care a demonstrat faptul că riscurile se materializează dacă băncile au un sistem de control care este funcțional doar pe dinafară. Potrivit rapoartelor de investigație desfășurate, elementul controlului intern *mediul de control* în cadrul băncilor menționate a fost inefficient din cauza apariției intereselor externe, iar a doua linie de apărare potrivit modelului 3LoD paralizată, deși era cunoscut faptul că fragmentarea acționarilor reprezintă un risc suplimentar iar indicatorii de risc aferent calității creditelor înregistrară creșteri semnificative [101]. O cultură puternică a guvernanței presupune implicarea tuturor angajaților în gestionarea

riscurilor, astfel încât aceștia să fie conștienți de natura riscului, de parametrii de prudență de risc și de strategiile de afaceri stabilite de conducerea băncii [165].

1.4 Elaborarea metodologiei de evaluare a controlului intern în bănci

În contextul actual al activităților bancare, a apărut necesitatea dezvoltării metodologiilor exhaustive pentru evaluarea sistemelor cheie ale băncilor. Din perspectiva autorului, sistemele de control intern și instrumentele de gestionare a riscurilor au o importanță deosebită și necesită o evaluare obiectivă, cuprinzătoare și credibilă, deoarece reprezintă elemente cheie ale guvernantei corporative. Evaluarea acestor sisteme furnizează conducerii băncii informațiile necesare pentru a lua decizii manageriale adecvate, pentru îmbunătățirea calității controlului intern, reducerea riscurilor bancare și creșterea eficienței guvernantei corporative în ansamblu. Eficacitatea și calitatea sistemului intern de control implementat de organele de conducere reprezintă factori-cheie în capacitatea entității de a supraviețui. Pentru a asigura o evaluare de calitate a eficienței sistemului de control intern al băncii, abordările utilizate în evaluare trebuie să fie conforme cu legislația Republicii Moldova și practicile internaționale și se acordă, totodată, o atenție specială adaptării acestor practici la specificul sistemului bancar din Republica Moldova [170].

Actualmente, evaluarea calității sistemului de control intern al băncilor din Republica Moldova are loc conform Metodologiei de supraveghere și evaluare a activității băncilor nr. 63/2019 și face parte din supravegherea prudențială. Această metodologie a fost concepută pentru a aduce practicile bancare la standarde internaționale și la bunele practici în domeniul supravegherii sectorului bancar și conține recomandări privind evaluarea cadrului de administrare a activității și a mecanismelor de control intern și a riscurilor în cadrul băncilor, iar această responsabilitate este deținută de reprezentanții BNM [111].

Prin urmare, scopul principal al evaluării eficienței sistemului de control intern constă în identificarea deficiențelor semnificative și în furnizarea utilizatorilor de informații obiective cu privire la cât de eficient funcționează acest sistem, care sunt riscurile care pot împiedica atingerea obiectivelor operaționale, de raportare și de conformitate cu legislația, dar și care este impactul unui control inefficient asupra nivelului riscurilor bancare.

Analiza a trei abordări privind evaluarea eficacității controlului bancar intern, pe larg recunoscute pe plan internațional – conform modelului COSO, Comitetului de la Basel și al Institutului Internațional al Auditorilor Interni este prezentată schematic în Tabelul 1.3. Acestea au fost selectate luând în considerare relevanța în elaborarea unei metodologii de evaluare a eficienței sistemului de control intern în bănci, care va încorpora cele mai relevante aspecte din cadrele date și va fi adaptată la obiectivele urmărite. Loishyn A. et al. consideră că metoda cea mai

eficientă de evaluare a eficacității controlului intern este utilizarea calculelor matematice, pe baza raportului rentabilității aferente optimizării controlului intern față de cheltuielile aferente funcționării acestuia [100].

Tabelul 1.3. Abordări pentru evaluarea eficacității controlului intern

Modelul COSO	Comitetul de la Basel	Institutul Internațional al Auditorilor Interni
• Conștientizarea dimensiunii necesare realizării obiectivelor operaționale ale organizației • Situațiile financiare publicate sunt întocmite în mod fiabil • Se respectă legile și reglementările aplicabile	• Un set de principii conform cărora ar trebui construită o evaluare a eficacității sistemelor de control intern ale băncii • Cultura de management și control • Recunoașterea și evaluarea riscurilor • Activitățile de control și separarea puterilor • Informația și sistemul său de transmitere • Monitorizarea activităților și corectarea deficiențelor	• Există obiective operaționale pe termen lung formulate clar și în conformitate cu obiectivele entității • Stabilirea gradului de adecvare a criteriilor formulate de către conducere

Sursa: elaborat de autor în baza sursei [53], [70], [157].

În același timp, Akwaa-Sekyi E. K. și Moreno Gené J. aplică abordarea celor cinci componente ale controlului intern, evaluând eficacitatea acestuia prin evaluarea fiecărui element testat corespunzător [3]. Cercetări cu o abordare similară au fost realizate și de Onumah J. M. et al., care au transpus nota fiecărui element al controlului intern în scor, reușind astfel să identifice entitățile cu un nivel de eficientizare a sistemului de control intern mai înalt și să propună căi de îmbunătățire a acestuia [124]. Zhang J. și Wang Q., în studiile privind evaluarea controlului intern, au utilizat la fel o combinație de modele, utilizând însă modele matematice pentru a oferi o pondere diferitelor elemente ale controlului intern și indicatorilor calitativi, generând astfel un scor final [169]. În mod similar, Syrotenko A. et al. au considerat oportună evaluarea eficienței sistemului de control intern prin crearea a două dimensiuni, analizând dacă există toate componentele controlului intern în entitate și evaluând eficiența aplicării acestora în practică [152]. Astfel, diferiți cercetători propun abordări metodologice variate pentru evaluarea eficacității sistemului de control intern al băncilor, care includ estimări punctuale și de pondere, evaluarea experților, analiza costurilor operaționale, modele de calcul (metode matematice și statistice), estimări de rating și tehnici combinate.

Evaluarea sistemului de control intern implică un set de indicatori care evaluează activitatea unităților specializate de control și sfera lor de responsabilitate, eficacitatea verificărilor efectuate, gestionarea riscurilor și măsurile luate pentru a remedia deficiențele și încălcările identificate în sistemul de gestionare, atât pentru tipurile individuale de activități, cât și pentru sistemul de control intern în ansamblu. Prin urmare, băncile ar trebui să adopte, în primul rând, instrumente moderne de control preventiv, care să fie flexibile în implementare și adaptabile la

schimbările externe. Identificarea abaterilor și corectarea acestora ar trebui să aibă loc în cadrul procesului de monitorizare și autoevaluare a sistemului de control intern.

Astfel, în cadrul conceptului de gestionare a proceselor, băncile utilizează preponderent modelul Deming-Shewhart PDCA (*planificare, execuție, verificare, acțiune*), acesta fiind bazat pe principiul adaptării continue a controalelor interne la schimbările din mediul intern și extern. fapt ce permite îmbunătățirea capacității de identificare și diminuare a riscurilor. În acest sens, controlul intern este privit din poziția conceptului neo-instituțional ca o funcție de management, și nu ca o formă de control.

Procedura de aplicare a modelului PDCA constă în următoarele:

- *Faza de planificare*, etapă care implică identificarea necesității de optimizare și luarea deciziilor aferente stabilirii obiectivelor și identificării proceselor necesare pentru obținerea rezultatelor. În scopul identificării și evaluării deficiențelor și elaborării planurilor de optimizare pot fi utilizate: fișe de control, histogramme, diagrama Pareto, diagrame de corelație sau alte instrumente și tehnici statistice.

- *Faza de execuție* implică testarea planurilor de optimizare elaborate în faza de planificare prin examinarea recenziilor, analiza controlului și a proceselor, colectarea datelor statistice și a altor date relevante.

- *Faza de verificare* reflectă perioada de analiză a constatărilor aferente implementării planurilor de optimizare și implică evaluarea efectelor testărilor realizate în faza de execuție, precum și a eficienței planurilor realizate.

- *Faza de acțiune* presupune procesul de îmbunătățire în dependență de constatările fazei de verificare, iar în cazul în care nu sunt identificate îmbunătățiri, va fi reluat ciclul PDCA [146].

În baza cercetărilor efectuate, autorul elaborează și propune o metodologie proprie de evaluare a controlului intern în bănci, fundamentată pe principii de *prudență și de flexibilitate*. Aceasta poate fi realizată pe baza observațiilor directe asupra actelor specifice aferente controlului intern și guvernantei corporative publicate pe site-urile web oficiale ale băncilor din Republica Moldova, dar și în baza *metodei scorurilor*. Metoda propusă de autor reprezintă una dintre tehnicile utilizate în evaluarea riscurilor sau analiza performanțelor băncilor, având ca avantaj posibilitatea obținerii unui scor general, urmare a combinării diferitor indicatori calitativi și cantitativi, astfel permițând compararea rezultatelor între bănci.

Evaluarea controlului poate fi realizată în două moduri: cantitativ, prin utilizarea unor variabile numerice și a unei scale numerice sistematice, și calitativ, prin evaluări pe o scală cu o anumită subiectivitate în clasificare. Totodată, autorul consideră că este binevenită utilizarea

diferitelor tipuri de instrumente pentru evaluarea controlului intern, precum cele menționate în Figura 1.4.

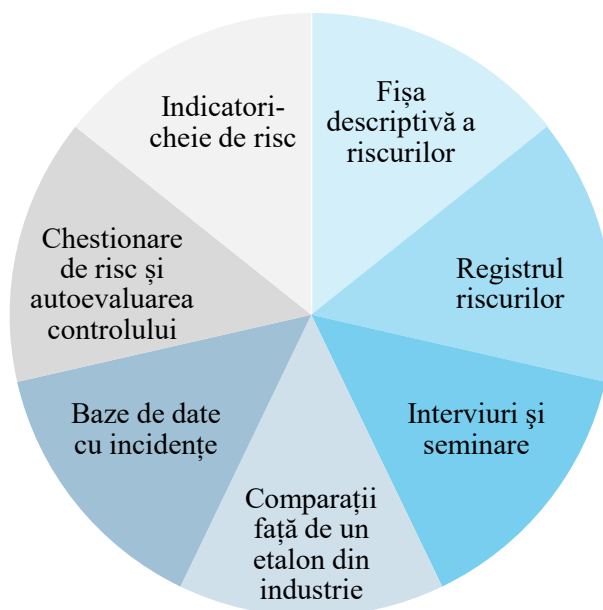


Figura 1.4. Tipuri de instrumente pentru evaluarea controlului intern

Sursa: elaborat de autor.

Autorul evidențiază că metodologia de evaluare a calității sistemului de control intern bancar este fundamentată pe combinarea și integrarea metodei cantitative, bazată pe determinarea indicatorilor financiari ai băncii, și a metodei calitative, bazată pe evaluarea calității sistemului de control intern prin prisma elementelor COSO, utilizând datele obținute în baza chestionarului.

Deși de obicei impactul sistemului de control intern este indirect asupra indicatorilor financiari, acesta contribuie la diminuarea riscurilor și este important de privit legătura dintre controlul intern și indicatorii financiari ca o asocieră, nu ca o cauză directă.

Cu referire la **metoda cantitativă**, autorul a considerat necesară identificarea unui set extins de indicatori reprezentativi ce reflectă elementele modelului COSO, aceștia fiind identificați și analizați după relevanță, inclusiv reieșind din datele publice disponibile, urmare cercetărilor realizate de autor:

- Indicatori ai elementului *mediului de control*:

- *dimensiunea consiliului băncii (numărul total de membri ai consiliului băncii)* este considerată reprezentativă datorită faptului că consiliul băncii reprezintă un element esențial al guvernantei corporative și are un impact semnificativ asupra managementului băncii, fapt ce determină eficiența sistemului de control intern, strategiile de gestionare a riscurilor, inclusiv standardele de conduită așteptate [73]. Prin urmare, luând în considerare prevederile legislației

RM, consiliul băncii trebuie să fie compus din cel puțin trei persoane fizice. Astfel, potrivit celor mai bune practici, un număr adecvat permite consiliului băncii să asigure atât eficiența procesului decizional prin exprimarea diferitor puncte de vedere în reprezentarea intereselor acționarilor, managementul activelor și gestionarea riscurilor, iar un număr optim de membri ai consiliului băncii depinde de dimensiunea și modelul de afaceri al băncii, care, în opinia autorului, constituie între trei și șapte membri. Autorul consideră necesar de menționat faptul că în timp ce un număr prea mare al membrilor ar putea avea impact asupra coordonării și respectiv, încetinirea proceselor de luare a deciziilor, un număr prea mic ar putea pune presiune pe numărul și complexitatea deciziilor necesare de adoptat. Aceste rezultate sunt susținute și de Abiad Z. et al. care constată faptul că dimensiunea consiliului băncii are un impact semnificativ asupra performanței financiare a băncii [1];

- *experiența membrilor organelor de conducere (ponderea membrilor organelor de conducere cu experiență în domeniul financiar)* este crucială pentru identificarea, evaluarea și monitorizarea riscurilor. Güner B., Malmendier U. și Tate G., în cercetările sale remarcă faptul că membrii consiliului cu expertiză în domeniul financiar, bancar, risc sau audit au o influență semnificativă asupra investițiilor și deciziilor de finanțare, iar există o corelație puternică și pozitivă între riscul de credit și capacitatea de gestionare a riscurilor a consiliului și a echipei executive [79]. Respectiv, ponderea mai înaltă a membrilor cu experiență poate facilita eficientizarea calității procesului decizional prin reducerea riscului de a lua decizii nefundamentate, iar în opinia autorului, o pondere de peste 80 la sută a membrilor consiliului băncii cu experiență relevantă este asociată cu un nivel calitativ înalt, iar o pondere sub 20 la sută este asociată cu un nivel calitativ scăzut.

- Indicatori ai elementului *evaluarea riscului*:

- *riscul de credit (rata creditelor neperformante în totalul creditelor)*. Indicatorul *rata creditelor neperformante în total credite* cel mai bine măsoară în care banca poate identifica, evalua și cuantifica riscurile aferente acordării creditelor băncii, care reprezintă activitatea de bază a unei bănci. Astfel, un nivel mare al acestui indicator reflectă expunerea mai înaltă la potențialele pierderi, creșterea reducerilor pentru pierderi, a provizioanelor, dar și la micșorarea rentabilității, totodată, un nivel redus al indicatorului denotă existența unei strategii favorabile de administrare a riscului de credit [46]. Potrivit practicilor europene, depășirea nivelului de 5% al ratei creditelor neperformante indică necesitatea elaborării strategiilor aferente creditelor neperformante în scopul amplificării controalelor interne, monitorizării mai intensive, creării provizioanelor și elaborării politicilor de recuperare a creditelor problematice [69]. În acest context, autorul consideră că

încadrarea indicatorului sub pragul de 5% reprezintă un nivel prudent cu risc scăzut și poate fi considerat faptul că banca gestionează într-un mod optim rata creditelor performante;

- *riscul de lichiditate (reprezentat de indicatorul de acoperire a necesarului de lichiditate (LCR)).* Utilizarea LCR în calitate de indicator reprezentativ derivă din faptul că acesta, evaluează pe termen scurt capacitatea de supraviețuire a băncii în cazul unui șoc de lichiditate, reflectând o imagine completă a poziției de lichiditate și, respectiv, eficiența gestionării riscului de lichiditate. Totodată, potrivit abordării autorului, încadrarea indicatorului sub valoarea normativă prudențială de 100% ar indica că banca nu are acoperire integrală de lichiditate, iar un nivel superior ar indica existența rezervelor suplimentare de lichiditate și ar putea reduce vulnerabilitatea la înrăutățirea condițiilor de finanțare, astfel, în scopul prezentei metodologii autorul opinează că este relevantă încadrarea unui nivel al indicatorului de peste 200% un interval de risc scăzut;

- *riscul de piață (raportul dintre credite în valută și suma totală a creditelor).* Indicatorul reprezentativ reflectă expunerea băncii la fluctuațiile cursului de schimb și, respectiv, vulnerabilitatea portofoliilor de credite ale băncii la șocurile valutare. Prin urmare, în cazul în care raportul între credite în valută și suma totală a creditelor este mai mare, riscul este mai ridicat, întrucât debitorii sunt mai vulnerabili față de fluctuațiile cursului de schimb. În vederea estimării pragului metodologic ce indică o expunere limitată la riscul de piață, autorul consideră relevantă reflectarea valorilor nivelului mediu pe sectorul bancar pentru acest indicator;

- *capacitatea de absorbție a riscurilor (reprezentată de rata fondurilor proprii totale sau suficiența capitalului ponderat la risc).* Relevanța selectării acestui indicator relevă din reflectarea de către acesta a capacității băncii de a acoperi riscurile prin păstrarea fondurilor proprii suficiente, reflectând, capacitatea de absorbție a riscurilor; astfel, un nivel mai înalt al indicatorului reflectă un risc mai redus. La stabilirea intervalelor de variație, rata fondurilor proprii totale este evaluată luând în considerare nivelul mediu pe sectorul bancar pentru acest indicator precum și cerința minimă de capital impusă de către BNM de 10% (aceasta poate fi ajustată în dependență de amortizoarele de capital aplicabile), iar în cazul în care valorile sunt situate sub acest nivel sunt considerate cu risc ridicat;

- *nivelul estimat de depreciere a creditelor (suma reducerilor calculate pentru soldul datoriei la credite raportat la soldul datoriei la credite)* este considerat relevant, urmare a faptului că acesta reflectă capacitatea băncii de a evalua riscul de credit prin crearea ajustărilor aferente pierderilor expunerilor de credit.

• Indicatori ai elementului *activități de control*:

- *asigurarea limitelor de credit (ponderea creditelor acordate de bănci față de activele totale),* fiind relevantă întrucât impactul creșterii creditelor acordate de bănci față de activele totale

poate fi un indicator important pentru evaluarea eficacității controlului intern în ceea ce privește gestionarea riscului de credit. Astfel, indicatorul reflectă dependența de activitatea de creditare a băncii, care implică o expunere mai mare sau mai mică a activelor la riscul de credit, afectând astfel stabilitatea băncii. Cu referire la modul de evaluare a acestuia și pentru stabilirea unui interval de variație, este necesar de menționat faptul că atât o valoare prea mare (care poate reflecta o concentrare a activelor în expuneri mai sensibile la riscul de credit) cât și o valoare redusă (care poate reflecta o contribuție mai mică și intermedierea financiară) poate indica vulnerabilități;

- *conformitate și prudență (rata dintre volumul creditelor și depozitelor)* este considerat un indicator relevant întrucât tendința de a obține randamente mai mari oferă stimulente pentru implicarea în tranzacții cu risc, ceea ce duce la creșterea riscului de credit al băncii. Totodată, eforturile de a asigura conformitatea cu reglementările, legile și limitele interne contribuie la reducerea riscurilor [3]. În vederea stabilirii intervalelor de variație autorul consideră că o rată redusă dintre volumul creditelor și depozitelor denotă faptul că banca are o dependență mai redusă din alte surse de finanțare decât din depozite și poate reflecta o rezervă adecvată de finanțare din depozite;

- *capacitatea resurselor umane (raportul dintre cheltuieli cu personalul și cheltuieli neafecte dobânzilor)*, este important prin faptul că reprezintă alocarea resurselor umane ale băncii pentru realizarea proceselor operaționale care includ monitorizarea tranzacțiilor, gestionarea riscurilor, verificarea conformității, fapt ce presupune că eficiența sistemului de control este influențată de investițiile în angajați. Totodată, valoarea ridicată a indicatorului reflectă o dependență exagerată de resurse umane, o eficiență scăzută sau un nivel scăzut de digitalizare, iar în vederea stabilirii intervalelor de variație, autorul consideră că o valoare a acestui indicator de până la 35% reflectă un nivel de calitate mai înalt.

- Indicatori ai elementului *informarea și comunicarea*:

- *fiabilitatea rapoartelor financiare*, estimată prin prezentarea în timp util a rapoartelor financiare în conformitate cu standardele internaționale și asigurarea accesibilității de către publicul larg, a informațiilor necesare conform legislației. Prin urmare, în scopul evaluării indicatorului, este considerată importantă respectarea termenelor de publicare a rapoartelor băncilor, existența rapoartelor auditate care nu conțin observații sau lipsa erorilor semnificative;

- *rata de eficiență operațională (cheltuielile operaționale fără dobânzi raportat la venituri operaționale totale)* poate fi considerat ca un indicator ce reflectă indirect eficiența sistemelor de informare și comunicare luând în considerare faptul că de eficiența informării și comunicării depinde circulația informațiilor, utilizarea optimă a resurselor operaționale. Informațiile transmise la termen influențează procesul decizional și eficiența operațională care se regăsesc în nivelul

cheltuielilor operaționale raportate la veniturile operaționale ale băncii [52]. În acest context, o valoare mai redusă a indicatorului reflectă faptul că băncile consumă mai puține resurse operaționale în vederea generării veniturilor. În acest sens, în cadrul metodologiei autorul stabilește că încadrarea indicatorului sub pragul de 40% reprezintă un nivel cu risc redus.

- Indicatori ai elementului *monitorizarea*:

- *independența consiliului băncii (ponderea membrilor independenți în numărul total al membrilor consiliului băncii)*, întrucât această activitate este efectuată în special de către consiliul băncii, iar cu cât este mai independent consiliul băncii, cu atât mai înaltă este probabilitatea unei funcționări mai eficiente a funcției de monitorizare [3]. Potrivit Regulamentului privind cadrul de administrare a activității băncilor nr.322/2018, consiliul băncii trebuie să fie compus din cel puțin 1/3 membri independenți. Totodată, potrivit autorului, lipsa integrală a membrilor independenți în componența consiliului băncii reduce semnificativ obiectivitatea acestuia asupra supravegherii organului executiv dar și asupra riscurilor bancare în timp ce existența unui consiliu al băncii constituit doar din membri independenți ar asigura funcționarea calitativă a sistemului de control intern, procesele de luare a deciziilor și gestionarea riscurilor;

- *calitatea auditului (utilizarea uneia dintre cele top 6 entități de audit)* este importantă, luând în considerare faptul că anume auditul, atât intern, cât și extern, constituie principalele elemente ale evaluării eficienței controlului intern în bănci. Prin apartenența auditorului extern la grupul celor mai mari șase companii internaționale de audit (conform clasamentelor anuale publicate [84]), se presupune deținerea unor mecanisme solide de control a controlului intern și respectarea riguroasă a standardelor profesionale.

Nivelele de variație pentru indicatorii reprezentativi ai *mediului de control, evaluarea riscului, activități de control și monitorizare* sunt estimate atât în baza raționamentului și cercetărilor autorului, cât și a valorilor medii ale evoluției indicatorilor financiari ai băncilor din Republica Moldova, precum și în baza normelor stabilite conform actelor normative în vigoare. Astfel, în cazul în care indicatorii reflectă valori peste limitele cerințelor reglementate, atunci sistemul de control intern este evaluat ca având calitate scăzută și nu se vor efectua alte proceduri de evaluare.

Distribuția și valorile punctajelor de calitate ale indicatorilor sunt efectuate cu luarea în considerare a intervalelor de variație pentru fiecare indicator și ponderii de 20% pentru fiecare element al controlului intern. Ponderea atribuită elementelor controlului intern derivă din raționamentul și cercetările autorului, potrivit căruia, cele cinci elemente reprezintă o importanță la fel de importantă în cadrul controlului intern. În cadrul metodei cantitative, punctajele au fost stabilite astfel încât un scor mai redus reflectă un nivel mai înalt de eficiență a indicatorului evaluat,

precum și o calitate mai înaltă a sistemului de control intern și o capacitate mai bună de gestionare și atenuare a riscurilor bancare. Indicatorii selectați aferenți fiecărui element al controlului intern și intervalele de variație, care pot fi supuse ajustărilor, în dependență de viziunile utilizatorilor responsabili, în vederea evaluării și monitorizării sistemului de control intern sunt reflectați în Tabelul 1.4.

Tabelul 1.4. Evaluarea nivelului de calitate al sistemului de control intern, în baza metodei cantitative

Elementele controlului intern	Denumirea indicatorului (C)	Pondere	Punctaj de calitate (PC)/ intervalele de variație			
			$0 < C \leq 1$	$1 < C \leq 2$	$2 < C \leq 3$	$3 < C \leq 4$
Mediul de control	Dimensiunea consiliului băncii (membri)	20%	$3 \leq C \leq 7$	$7 < C \leq 9$	$9 < C \leq 11$	$C < 3$ sau $C > 11$
	Experiența membrilor organelor de conducere, %		$100 \geq C \geq 80$	$80 > C \geq 40$	$40 > C \geq 20$	< 20
Evaluarea riscurilor	Riscul de piață, %	20%	≤ 20	$20 < C \leq 40$	$40 < C \leq 60$	> 60
	Riscul de lichiditate, %		≥ 200	$200 > C \geq 150$	$150 > C \geq 100$	< 100
	Rata fondurilor proprii totale, %		≥ 30	$30 > C \geq 20$	$20 > C \geq 10$	< 10
	Riscul de credit, %		≤ 5	$5 < C \leq 10$	$10 < C \leq 15$	> 15
Activități de control	Asigurarea limitelor de credit, %	20%	≤ 40	$40 < C \leq 60$	$60 < C \leq 75$	> 75
	Conformitate și prudență, %		≤ 60	$60 < C \leq 80$	$80 < C \leq 100$	> 100
	Capacitatea resurselor umane, %		≤ 35	$35 < C \leq 50$	$50 < C \leq 65$	> 65
Informarea și comunicarea	Fiabilitatea rapoartelor financiare, %	20%	Rapoarte publicate la timp, auditate, fără observații	Rapoarte publicate la timp, auditate, observații minore	Rapoarte publicate cu întârziere, auditate cu observații repetate	Raportare financiară cu erori semnificative
	Rata de eficiență operațională, %		≤ 40	$40 < C \leq 60$	$60 < C \leq 80$	≥ 80
Monitorizarea	Independența consiliului băncii, %	20%	$100 \geq C \geq 80$	$80 > C \geq 50$	$50 > C \geq 33$	< 33

Sursa: elaborat de autor.

Determinarea coeficientului aferent metodei statistice este realizată într-o serie de pași distincți, precum:

- selectarea și identificarea valorii indicatorilor reprezentativi selectați, aferenți elementelor controlului intern;

- încadrarea valorii indicatorului în intervalele de variație stabilite conform pragurilor identificate;

- estimarea unui punctaj de calitate individual pentru fiecare indicator, în dependență de poziționarea acestuia. În scopul reflectării mai precise a punctajului fiecărui indicator, acesta este calculat prin raportarea valorii la intervalul său de variație. Astfel, metoda de calcul constă în atribuirea unui scor proporțional ce reprezintă poziția exactă a indicatorului între limita de jos și cea superioară ajustând punctajul în dependență de proximitatea față de fiecare;

- ponderarea fiecărui indicator și stabilirea unui punctaj de calitate aferent fiecărui indicator. Astfel, în cazul în care un element al controlului intern este reprezentat de mai mulți indicatori, ponderea elementului dat se distribuie proporțional între indicatorii selectați din componența acestuia, astfel încât toți indicatorii să contribuie în mod egal la formarea punctajului;

- determinarea punctajului de calitate al fiecărui element COSO;

- calcularea punctajului final de calitate al eficienței sistemului de control intern.

Totodată, este necesară o analiză echilibrată în cazul în care are loc modificarea indicatorilor utilizați, iar parametrii să fie relevanți pentru determinarea eficienței sistemului de control intern în bănci, pentru a reflecta un rezultat corect.

Metoda calitativă de evaluare a calității sistemului de control intern reprezintă un indicator integral, calculat ca media aritmetică a punctajelor din tabelul de evaluare (Tabelul A5.2). În acest sens, metoda calitativă poate fi aplicată prin intermediul unui chestionar, unde întrebările sunt structurate în funcție de elementele COSO. Nivelurile de calitate necesită a fi evaluate conform scalei: 1 = „Da, întotdeauna”; 2 = „Da, în mare măsură”; 3 = „Parțial”; 4 = „Nu, niciodată”. În scopul obținerii unui rezultat ideal, ar fi oportună opinia managementului și auditului intern, întrucât managementul și auditul intern au o înțelegere mai exhaustivă a sistemului de control intern în cadrul băncii. Totuși, autorul consideră că, în cazul în care nu este posibilă obținerea opiniei din partea experților responsabili de control intern din bănci, evaluarea calitativă a sistemului de control în bănci poate fi efectuată în baza opiniei specialiștilor din diferite linii de apărare din cadrul băncilor, precum și în baza rapoartelor anuale, a situațiilor financiare, cât și a altor informații disponibile pe site-urile web oficiale ale băncilor.

Avantajele metodei cantitative sunt comparabilitatea și precizia, facilitând astfel compararea scorurilor eficienței parametrilor sistemului de control intern, precum și analiza în timp a evoluției acestora. Totodată, evaluarea cantitativă ar putea omite sau înțelege cauzele unor probleme, fiind astfel necesară evaluarea calitativă, în care există probabilitatea existenței subiectivismului. Prin urmare, în scopul compensării limitărilor ambelor metode, autorul consideră o soluție oportună combinarea abordărilor, iar distribuția ponderilor între evaluări poate varia în

funcție de opinia experților în domeniu ai băncii care urmează să aplice în practică modelul elaborat [46].

Pentru evaluarea sistemului de control intern al unei bănci conform metodologiei propuse, vor fi utilizate următoarele ponderi:

- Metoda cantitativă: 60%.
- Metoda calitativă: 40%;

Ponderea stabilită reflectă importanța relativă a fiecărui indicator, autorul justificând acest lucru prin faptul că indicatorii măsurabili utilizați oferă o bază obiectivă care reflectă modul în care instrumentele controlului intern sunt reflectate în profilul de risc al instituțiilor bancare. Totodată, întrucât este o provocare cuprinderea integrală a eficienței sistemului de control intern utilizând doar indicatorii financiari, metoda calitativă trebuie să completeze datele cantitative prin percepții ale controlului intern în bănci (ex. cultura riscului, comunicarea internă, elemente organizatorice, etc.) care pot fi captate doar prin luarea în calcul a experiențelor angajaților acestora. Prin urmare, atribuirea unei ponderi mai reduse metodei calitative contribuie la o evaluare mai echilibrată a calității sistemului de control intern, în vederea gestionării riscurilor.

Evaluarea finală poate fi efectuată în baza indicatorilor conform Tabelului 1.5, potrivit căruia punctajul mai mic presupune un nivel de calitate mai înalt și viceversa.

Ulterior, în baza scorului mediu atribuit, poate fi evaluată eficiența sistemului de control al băncii și pot fi identificate căi de diminuare a riscurilor și ar putea fi sugerate fie schimbări ale politicii băncii pentru perioada următoare, fie ar putea fi identificate elementele ce necesită o monitorizare mai specială.

Tabelul 1.5. Valoarea nivelului de calitate al sistemului de control intern

Valoarea nivelului	Nivel de calitate
$\leq 1,50$	Calitate înaltă
$1,50 < C \leq 2,50$	Calitate medie
$2,50 < C \leq 3,50$	Necesită atenție din partea organului de supraveghere
$> 3,50$	Calitate scăzută

Sursa: elaborat de autor.

Este de menționat faptul că metodologia prezentată poate fi completată, întrucât este posibil ca, pentru anumite bănci să existe indicatori mai relevanți de analiză sau să fie necesar de ajustat nivelul de variație. Astfel, persoanele responsabile de utilizarea acesteia ar putea, în anumite condiții, calibra sau ajusta metodologia în conformitate cu politicile băncii sau cu cerințele prudențiale ajustate.

Metodologia propusă de autor, în scopul evaluării eficienței sistemului de control intern în bănci, reflectă principiile fundamentale ale cadrului COSO, integrând indicatori reprezentativi ai elementelor acestuia. Totodată, metodologia are capacitatea de a evalua, din diferite puncte de

vedere, eficiența controlului intern, prin incorporarea unor indicatori aferenți guvernantei corporative, gestionării riscurilor, proceselor operaționale, fapt ce va permite aprecierea contribuției controlului intern la atenuarea riscurilor băncilor.

1.5 Concluzii la capitolul 1

În Capitolul 1, autorul și-a propus realizarea următoarelor obiective:

- trasarea cadrului conceptual-teoretic al riscului bancar și al controlului intern, precum și precizarea esenței și a particularităților acestora; analiza efectelor riscurilor și fraudelor bancare asupra sistemului bancar;

- elaborarea unei metodologii pentru a evalua calitatea controlului intern în bănci pe baza criteriilor cheie stabilite;

Urmare a realizării obiectivelor propuse, au fost formulate următoarele concluzii principale:

1. Conceptul controlului intern s-a dezvoltat și s-a transformat de la o abordare îngustă, bazată în principal pe verificarea fiabilității datelor, păstrarea activelor în siguranță și prevenirea fraudelor, la un cadru complex, integrat în guvernanta corporativă și gestionarea riscurilor, care asigură eficiența operațională, fiabilitatea informațiilor, conformitatea, fiind considerat un mecanism strategic pentru atingerea obiectivelor organizaționale. Opiniile și definițiile extinse ale controlului intern și ale guvernantei corporative din literatura de specialitate denotă faptul că controlul intern este un concept larg, complex, cu multe aspecte; acesta reprezintă o funcție independentă a sistemului de conducere, care nu înlocuiește alte funcții, dar are ca scop utilizarea eficientă a acestora. Totodată, cercetarea a facilitat definirea și elaborarea propriei concepții a autorului asupra „controlului intern”, astfel, *„controlul intern reprezintă un sistem dinamic, complex și interconectat creat din componente specifice, integrate în cultura organizațională a băncii, ce includ norme, proceduri și mecanisme care asigură desfășurarea eficientă și în conformitate cu cadrul legal al activității băncii, îndreptată spre minimizarea riscurilor și bazată pe principiile unei structuri de conducere solide și prudente.”*

2. Autorul cercetării consideră că organizarea eficientă a controlului intern în bănci este elementul cheie pentru administrarea eficientă, prudentă și transparentă a activității acestora și depinde de modul în care sunt împărțite rolurile și responsabilitățile, sunt delimitate competențele decizionale, cum sunt prevenite conflictele de interese și cum sunt asigurate măsurile pentru prevenirea, identificarea, evaluarea și gestionarea riscurilor. Astfel, apetitul la risc, respectarea căruia trebuie să fie asigurată prin utilizarea în bănci a modelelor 3LoD și 4LoD, este direct proporțional cu un control intern solid, sub responsabilitatea conducerii băncilor, întrucât, riscurile

bancare nu apar izolat, ci pot apărea sau pot fi amplificate prin decizii, procese, deficiențe informaționale sau comportamente organizaționale. Totodată, autorul constată faptul că modelele 3LoD și 4LoD reprezintă arhitectura de guvernanta corporativă, în timp ce sistemul de control intern reprezintă mecanismul de control, care rezultă în gestionarea eficientă a riscurilor bancare, iar principalele elemente structurale ale guvernantei corporative, de colaborarea cărora depinde, în general, gestionarea riscurilor în bănci, sunt adunarea generală a acționarilor, consiliul băncii, organul executiv și auditul intern.

3. Analiza tipologiei riscurilor bancare și studiile privind observarea relațiilor dintre acestea și controlul intern, au identificat faptul că sistemul de control intern nu elimină riscurile, dar poate contribui la diminuarea probabilității de materializare a riscurilor. În acest context, autorul a formulat matricea integrată a riscurilor bancare, prin care elementele COSO sunt corelate cu principalele tipuri de risc. Astfel, controlul intern constituie instrumentul prin care strategia băncii și apetitul la risc sunt transformate în reguli, procese și controale clare. Indiferent de tipul și dimensiunea băncii, strategiile trebuie să fie ferm ancorate pentru a atinge obiectivele stabilite, în special în contextul tendințelor emergente care afectează gestionarea riscurilor. Pentru a asigura o gestionare eficientă a riscurilor și pentru a preveni posibile eșecuri, autorul consideră că devine imperativă stabilirea unor reglementări stricte aliniate la guvernanta bancară. Această aliniere oferă băncilor puterea de a identifica, a evalua și a gestiona în mod competitiv riscurile, fapt ce reprezintă o prioritate majoră pentru factorii de decizie.

4. Autorul tezei a considerat necesară dezvoltarea unei metodologii pentru evaluarea calității sistemului de control intern bancar, care să reflecte principiile fundamentale ale cadrului COSO, integrând indicatori reprezentativi ai elementelor acestuia și se bazează pe o combinație dintre abordarea cantitativă și abordarea calitativă. Este estimat, că metodologia va permite furnizarea informațiilor necesare pentru a lua decizii manageriale adecvate, pentru îmbunătățirea calității controlului intern, reducerea riscurilor bancare și creșterea eficienței guvernantei corporative în ansamblu. Totodată, autorul menționează faptul că metodologia poate fi completată sau ajustată în dependență de diferiți factori, precum identificarea unor criterii noi relevante pentru a fi încorporate, actualizarea aspectelor cantitative prin perfecționarea indicatorilor specifici și a celor calitative, precum și propunerea unor întrebări de control care ar permite o evaluare mai calitativă a situației sistemului de control. Suplimentar, metodologia poate fi utilizată în cadrul proceselor didactice, prin includerea în cadrul cursurilor universitare pentru formarea viitorilor specialiști în activități financiar-bancare.

Constatările teoretico-metodologice evidențiază necesitatea unei abordări integrate a evaluării sistemului de control intern, care să reflecte legătura dintre elementele acestuia și riscurile

bancare. Astfel, rezultatele cercetării fundamentează premisa care presupune că un sistem de control intern eficient permite băncilor identificarea, monitorizarea și atenuarea riscurilor, fapt ce constituie baza conceptuală în vederea testării ulterioare a ipotezei cercetării. În continuarea cercetării, analiza cadrului de reglementare aferent controlului intern, analiza particularităților riscurilor, analiza evoluției indicatorilor activității bancare și a riscurilor, precum și aplicarea metodologiei elaborate în vederea evaluării calității sistemelor de control intern, vor permite trecerea de la fundamentarea teoretică la investigarea empirică a realităților sectorului bancar autohton.

2. EVALUAREA SISTEMULUI DE CONTROL INTERN ȘI A RISCURILOR ÎN BĂNCILE DIN REPUBLICA MOLDOVA

2.1 Calitatea reglementărilor privind controlul intern și gestionarea riscurilor în sectorul bancar național

Cadrul normativ al sistemului bancar din Republica Moldova se află într-o dezvoltare continuă, fiind foarte sensibil atât la schimbările din mediul intern, cât și la cele din mediul extern, având un impact semnificativ asupra economiei naționale. Unul dintre cele mai importante cadre aferente reglementării bancare globale reprezintă acordurile Basel, introduse treptat de către Comitetul de la Basel pentru Supraveghere Bancară începând cu anul 1988 (Basel I), urmate de Basel II în 2004, Basel III în 2010, iar Basel IV se află în proces de elaborare [26].

Acordul Basel I, preluat și implementat inclusiv de către Republica Moldova în anul 1998, avea ca obiectiv principal adecvarea capitalului băncilor. Astfel, acesta impunea băncilor cerințele minime de capital (de nivel 1 și nivel 2) de cel puțin 8% din valoarea activelor ponderate la risc și a expunerilor extrabilanțiere echivalente activelor. Prin urmare, în vederea estimării activelor, acestea sunt ponderate în dependență de nivelul de risc, care este împărțit în cinci categorii: 0%, 10%, 20%, 50% și 100%. Cerința minimă de capital impusă de către BNM a fost majorată pe parcursul anilor, atingând cerința obligatorie de minim 16% în anul 2012. Urmare a diferitelor puncte de vedere ale instituțiilor de supraveghere, în special din SUA, acordul Basel I necesita a fi revizuit, depășindu-și utilitatea prin faptul că nu mai corespundea noilor tendințe ale sectorului bancar. Acesta fiind prea simplu, a generat informații eronate aferente adecvării capitalului din cauza diferențelor limitate și reduse dintre nivelurile de risc; totodată, luând în considerare evoluția riscurilor, băncile și-au îmbunătățit metodele de gestionare a riscurilor, iar un cadru adaptat ar fi putut impulsiona implementarea unor tehnici mai avansate de evaluare și monitorizare a riscurilor [61].

Astfel, BCBS pune în aplicare **Acordul Basel II**, care dezvoltă acordul Basel I, având ca bază trei piloni:

- Pilonul 1 abordează *cerințe privind capitalul minim* și are ca scop îmbunătățirea cadrului de reglementare a capitalului pentru bănci, impunând cerințe de capital mai sensibile la profilul de risc al băncilor, băncile fiind obligate, *inter alia*, să rezerve capital pentru riscurile de credit, de piață și operațional [44].

În vederea evaluării celor trei tipuri de riscuri, potrivit Basel II sunt prevăzute următoarele abordări:

- *riscul de credit*: abordarea standardizată, abordarea de bază fundamentată pe sistemul intern de rating al băncii și abordarea avansată fundamentată pe sistemul intern de rating, dar într-o măsură mai mare;

- *riscul de piață*: abordarea standardizată și cea bazată pe modele interne;

- *riscul operațional*: abordarea indicatorului de bază, abordarea standardizată și abordările avansate de evaluare.

- Pilonul 2 se referă la *procesul de supraveghere prudențială* și presupune ca băncile nu doar să se conformeze cerințelor minime dar să și aplice și să dezvolte mecanisme de evaluare, gestionare și control al riscurilor în scopul estimării dacă dispun de capitalul necesar susținerii profilului de risc individual [49];

- Pilonul 3 constituie *disciplina de piață* și urmărește îmbunătățirea transparenței asupra riscurilor asumate de către bănci față de părțile interesate [27].

Republica Moldova nu a aderat la acest cadru, luând în considerare relevanța depășită a acestuia, dar și limitările constatate, precum faptul că acestui cadru îi lipsea abordarea macroprudențială a supravegherii bancare (detectarea riscurilor sistemice), limitându-se la riscul de faliment al băncilor în mod individual.

Înainte de anul 2008, sistemul bancar din Republica Moldova era considerat puternic în comparație cu alte țări din CSI, deși au fost înregistrate falimente/lichidări ale unor bănci mici, în contextul consolidării sectorului bancar post sovietic în perioada anilor 1995 – 2006 (BCIA Vias”, B.C. „Topazbank” S.A., „Bucuriabank” S.A., „Businessbank” S.A., B.C. „BTR Moldova” S.A., Banca Municipală „Chișinău” S.A., B.C. „Basarabia ” S.A., Banca „Guinea” S.A., BCA „Bancosind”, BCA „Întreprinz bancă”, „BIID MD” S.A., BCI „Oguzbank” S.A. [135]. Însă, odată cu deteriorarea situației financiare a B.C. „Investprivatbank” S.A. și gestionarea inadecvată a acesteia, și, în cele din urmă, retragerii licenței în anul 2009, a încurajat îmbunătățirea strategiilor Guvernului RM în ceea ce privește domeniul financiar al statului, iar în perioada 2009 – 2011, s-au efectuat ajustări la Legea nr. 550 din 1995 privind instituțiile financiare. Banca Națională a Moldovei a crescut cerințele normative pentru capitalul băncilor, pentru sistemul intern de control și pentru managementul corporativ, cu scopul de a sprijini menținerea stabilității financiare. Totodată, în vederea unei gestionări mai eficiente a băncilor, în anul 2010, BNM a dezvoltat Regulamentul cu privire la sistemul de control în bănci nr. 96/2010, fiind un regulament de referință privind controlul intern în bănci, care a impus implementarea și respectarea obligatorie a Codului de guvernare corporativă. CGC, esențial pentru bănci și aliniat la standardele internaționale, a fost elaborat de către Comisia Națională a Pieței Financiare, având ca scop îmbunătățirea eficienței economice prin asigurarea unei bune gestionări, detaliind drepturile și

responsabilitățile adunării generale a acționarilor, ale consiliului de administrație și ale managementului executiv al societăților pe acțiuni. Acesta se bazează pe practicile internaționale în domeniul guvernantei corporative și pe principiile elaborate de OCDE și implică introducerea funcției de secretar corporativ pentru a facilita comunicarea dintre acționari și conducerea companiilor din perspectiva guvernantei corporative. Totodată, deși era prezentă obligația entităților de interes public de a se conforma prevederilor CGC, pentru celelalte societăți pe acțiuni, inclusiv băncile, conformitatea rămânea opțională. Cu toate acestea, conceptul de guvernanta corporativă, apărut în urma eșecurilor din sectorul privat sau ca parte a reformelor de privatizare, era necesar să fie aplicat și în afara societăților pe acțiuni. În același timp, băncile din Republica Moldova se bazează și pe principiile de guvernanta corporativă stabilite de BCBS, care, similar principiilor OCDE, sunt recunoscute ca standarde în administrația bancară în diverse țări și susțin băncile în consolidarea propriului cadru de guvernanta corporativă.

În anul 2012, din cauza insolvabilității și a abaterilor de guvernanta corporativă internă, prin tranzacții cu persoane afiliate, licența B.C. „Universalbank” S.A. a fost retrasă, confirmând din nou vulnerabilitatea economiei naționale la șocuri externe. Totuși, cel mai mare eșec al guvernantei corporative din istoria Republicii Moldova a fost marcat de fraudele sistemice și pierderile financiare enorme, în urma creditării frauduloase și a problemelor de guvernanta corporativă și de control intern în perioada 2014 – 2015. Prin urmare, în anul 2015 au avut loc devalizarea și falimentul băncilor „Banca de Economii” S.A., B.C. „Banca Socială” S.A. și B.C. „Unibank” S.A., care formau cca 35 la sută din activele sectorului bancar din Republica Moldova, cauzate de acordarea de către acestea creditelor neperformante în volum de cca 13,3 mlrd. MDL, echivalentul a 12% din Produsul Intern Brut al Republicii Moldova din perioada respectivă. [135] Această a fost rezultatul întârziat al problemelor legate de atacurile raider asupra băncilor și al lipsei de transparență a acționarilor, care au apărut în anii 2005 – 2006, precum și al problemelor de integritate și independență în sistemul judiciar. Acest eșec al guvernantei corporative, denumit și „furtul miliardului”, a constituit cea mai răsunătoare fraudă bancară din Republica Moldova, luând în considerare și faptul că statul a intervenit prin garanții de urgență pentru a evita prăbușirea sistemului bancar [101]. Totodată, ca urmare a evaluării stabilității sistemului financiar al Republicii Moldova, FMI a confirmat că stabilitatea sistemului bancar a fost afectată de o serie de riscuri majore, printre principalele cauze fiind proprietatea netransparentă și guvernanta slabă a băncilor, care au intensificat vulnerabilitățile sistemului bancar. Structurile de guvernanta, precum și procesele de supraveghere internă, dar și practicile de administrare a riscurilor au fost slab dezvoltate, iar modelul unor tranzacții financiare a sugera un risc major de spălare a banilor [88].

Un element crucial pentru luarea deciziilor transparente constituie încheierea tranzacțiilor cu persoane afiliate ale băncii în concordanță cu legislația, iar modificările ulterioare aduse Regulamentului privind tranzacțiile băncii cu persoane afiliate nr. 240/2013 a consolidat poziția băncilor în gestionarea relațiilor de afiliere. Astfel, conform cerințelor acestuia, suma valorii agregate a expunerilor băncii față de persoanele afiliate și/sau grupurile de clienți asociate cu persoanele afiliate nu trebuie să depășească 20 la sută din capitalul eligibil al băncii, întrucât una dintre caracteristicile centrale ale crizei bancare a fost lipsa de transparență a acționarilor, fapt ce a favorizat acordarea de împrumuturi persoanelor afiliate băncii, s-a interzis realizarea de tranzacții cu persoane pentru care nu se poate identifica și verifica afilierea cu băncile [140].

Începând cu anul 2015, au apărut numeroase inițiative de modificare a legislației financiar-bancare, cu accent pe consolidarea cadrului de reglementare și supraveghere, precum și pe îmbunătățirea guvernancei corporative și pe asigurarea transparenței acționarilor. Totodată, în aceeași perioadă, BNM a aplicat supraveghere specială, apoi supraveghere intensivă asupra B.C. „Moldova - Agroindbank” S.A., B.C. „Victoriabank” S.A. și C. „Moldindconbank” S.A. din cauza neregulilor în activitate, a problemelor de transparență a acționarilor și de guvernanță, precum și a activității concertate a acționarilor fără aprobarea BNM, iar în anul 2019 BNM a aplicat o intervenție timpurie asupra B.C. „Energbank” S.A. și „FinComBank” S.A. din cauza identificării activității concertate a acționarilor fără aprobarea BNM [61].

Astfel, proiectul Twinning „Consolidarea capacității Băncii Naționale a Moldovei de reglementare și supraveghere bancară în contextul cerințelor UE”, care a fost implementat în anii 2015 – 2017, a generat rezultate marcante în acest sens, printre care elaborarea proiectului unei legi bancare noi, dar și a 20 de proiecte de reglementări, crearea regulilor BNM pentru eficientizarea funcțiilor de supraveghere și îmbunătățirea cunoștințelor angajaților BNM și ai băncilor aferente cadrului Basel III [13]. În contextul executării angajamentelor asumate prin Acordul de Asociere dintre Republica Moldova și UE din 7 aprilie 2016, a fost adoptată „Strategia privind implementarea standardelor Basel III în sectorul bancar din Republica Moldova în conformitate cu cadrul legislativ european”. Inițial, obiectivul acestui proces consta în identificarea acțiunilor necesare pentru implementarea pachetului CRD IV/CRR (un set de norme și reglementări bancare europene care include Directiva 2013/36/UE și Regulamentul 575/2013, axat pe sectorul bancar), iar acest proces avea rolul de a sensibiliza sectorul bancar pentru a se conforma corespunzător. Autoritatea Bancară Europeană (ABE) joacă un rol esențial în implementarea pachetului legislativ CRD IV/CRR, elaborând standarde tehnice de reglementare și de implementare, precum și ghiduri emise în calitate de recomandări, toate în vederea armonizării practicilor de supraveghere în cadrul Uniunii Europene. Totodată, adoptarea Legii

privind redresarea și rezoluția băncilor nr. 232/2016, care transpune parțial Directiva 2014/59/UE, oferă Băncii Naționale a Moldovei mecanisme pentru a diminua probabilitatea înregistrării insolvențelor băncilor și a consecințelor acestora. În urma modificărilor ulterioare, BNM dispune de un mecanism de asistență de lichiditate în situații de urgență (ELA) prin care ar putea furniza lichiditate băncilor care au probleme temporare de lichiditate. În perioada ulterioară, au fost aprobate și alte reglementări secundare cu scopul de a asigura transpunerea prevederilor legii și a cadrului normativ european referitor la sectorul bancar [17]. Acest ansamblu de reglementări a fost dezvoltat în urma limitărilor constatate privind performanța acordurilor Basel I și II. Astfel, Republica Moldova a preluat direct implementarea Acordului Basel III, care este în curs de elaborare a reglementărilor aferente implementării componentelor din cadrul Basel III.

Acordul Basel III, elaborat de BCBS în anul 2011, aduce în prim-plan cerințe mai stricte referitoare la adecvarea capitalului pentru instituțiile bancare, adaptate în mod strâns la nivelurile de risc asociate cu activitatea lor, portofoliul de clienți și dinamica globalizării. Aceste directive reprezintă un ansamblu de măsuri destinate întăririi exigențelor globale în ceea ce privește capitalul și lichiditatea, claritatea informațiilor în cadrul băncilor, administrarea riscurilor și buna guvernare a sistemului bancar. Inițiativele propuse de Basel III se concentrează pe dezvoltarea unui sector bancar mai robust în fața impactului șocurilor financiare, indiferent de proveniența acestora, și pe minimizarea riscului de transmitere a efectelor negative între sectorul financiar și economia reală [47], [60]. Pe lângă faptul că se concentrează asupra riscurilor financiare, Basel III impune și principii menite să consolideze controalele interne, având ca scop diminuarea probabilității de fraudă, de erori sau de informații incorecte care pot afecta sistemele tehnologice [].

Procesul de implementare a Acordului Basel III în Republica Moldova, care are loc pe etape pentru cei trei piloni, a început în anul 2015. În această direcție, Banca Națională a Moldovei a continuat să efectueze reforme pentru dezvoltarea cadrului legal în domeniul bancar în vederea alinierii acestuia la acquis-ul UE, cu scopul de a asigura o mai bună guvernare a băncilor și implementarea unor procese solide de gestionare a riscurilor, de evaluare a adecvării capitalului la riscuri și a lichidității.

În acest sens, au fost conturate mai multe obiective: dezvoltarea cadrului legislativ primar și secundar aferent activității băncilor pentru implementarea Basel III; dezvoltarea capacității BNM, a activităților bancare și a instrumentelor de supraveghere, în conformitate cu noul cadru legislativ bancar; supravegherea și coordonarea punerii în aplicare a noului cadru legislativ în sectorul bancar din Republica Moldova de către BNM [17].

La data de 1 ianuarie 2018 a intrat în vigoare Legea nr. 202/2017 privind activitatea băncilor, care reflectă principiile Basel III, în conformitate cu setul european de reguli CRD IV/CRR, ce aduce cu sine o perspectivă mai amplă și mai sigură asupra aspectelor de risc, reguli riguroase pentru gestionarea activității bancare, un nivel crescut de prudență și noi instrumente de intervenție puse la dispoziție de către banca centrală. În continuare, au fost adoptate alte norme secundare care au rolul de a asigura transpunerea prevederilor legii și a cadrului normativ european privind băncile. În consecință, cu scopul de a îmbunătăți reglementarea și supravegherea activității bancare în Republica Moldova, în anul 2018 a fost pus în aplicare Regulamentul privind cadrul de administrare a activității băncii nr. 322/2018 (prima etapă a Strategiei privind implementarea standardelor Basel III în sectorul bancar din RM). Conform normelor stipulate în aceasta, reglementările interne secundare ar trebui să includă și politicile de gestionare a riscurilor. Ar trebui să se pună accent pe diferența dintre regulile generale, care se aplică întregului personal, și regulile specifice, care se aplică anumitor categorii de personal. Politica de gestionare a riscurilor ar trebui să includă cel puțin următoarele: procedurile de gestionare a riscurilor; adaptarea procedurilor de gestionare a riscurilor la modificările din profilul de risc al băncii și la condițiile de piață; limitele expunerii la riscuri și procedurile de aprobare a tranzacțiilor care pot fi afectate de riscuri; și măsurile necesare pentru a minimiza și limita expunerile la riscuri care ar putea afecta afacerile [138].

Regulamentul privind cadrul de administrare a activității băncii nr.322/2018 a fost dezvoltat cu scopul îmbunătățirii guvernantei corporative în cadrul băncilor și pentru a asigura o gestionare corespunzătoare și proporțională a riscurilor în funcție de amploarea activității desfășurate de bănci, care, în ansamblu, contribuie la fundamentarea unui sistem bancar robust și durabil. Noile modificări au inclus noi cerințe referitoare la:

- Transparența și guvernanta internă în bănci: structura organizațională și organizarea internă a instituției bancare, politica de compensare, controlul intern, precizarea rolurilor și responsabilităților fiecărui nivel al echipei de conducere, precum și dispoziții referitoare la instituirea și funcționarea comitetelor specializate ale consiliului băncii, stabilirea criteriilor de independență pentru membrii consiliului, impunerea cerințelor privind aptitudinea colectivă a membrilor organului de conducere, introducerea noilor elemente legate de cerințele politicii privind conflictele de interese, procedurile interne de avertizare și politica de compensare. Totodată, a fost definită participația calificată, aceasta reprezentând 1% din capitalul social al unei bănci, iar persoana care dorește să o dobândească este obligată să fie aprobată de BNM [138];

- Gestionarea riscurilor, cuprinzând impunerea cerințelor pentru o identificare și monitorizare extinsă a riscurilor generate de activitatea băncilor, adăugarea dispozițiilor referitoare

la cerințele privind politica și practicile de remunerare în concordanță cu o administrare eficientă a riscurilor;

- Procesul intern de evaluare a capitalului în funcție de riscuri (ICAAP) implică impunerea unor cerințe pentru procedurile băncii, având ca obiectiv asigurarea unei identificări și măsurări adecvate a riscurilor, menținerea unui nivel corespunzător de capital intern, în concordanță cu profilul de risc al băncii, precum și dezvoltarea continuă a sistemelor adecvate pentru administrarea riscurilor. Acest proces durabil implementat de către bănci, în paralel cu procesul de supraveghere și evaluare efectuat de către BNM, constituie o parte integrantă a Pilonului II - Procesul de supraveghere și evaluare definit în cadrul standardului Basel III;

- Procesul de evaluare a adecvării lichidității interne (ILAAP) contribuie la stabilitatea financiară a țării, asigurând reziliența băncilor la șocuri de lichiditate. Acesta oferă BNM un mecanism de estimare continuă și anticipativă, care poate avea un impact asupra politicilor prudențiale de lichiditate și poate stabili remedieri timpurii în caz de vulnerabilitate. Similar cu ICAAP, acest indicator constituie o parte integrantă a Pilonului II [111].

- Procesul de examinare și evaluare (SREP) presupune o analiză exhaustivă a procedurilor, direcțiilor strategice și riscurilor asociate băncilor, inclusiv o abordare prin care băncile pot determina nivelul de capital necesar pentru a face față acestor riscuri. SREP se bazează în mare măsură pe analiza modelului de funcționare al băncii, pe structura de conducere a activităților, pe mecanismele de control intern, pe riscurile existente sau potențiale, precum și pe evaluarea nivelului de lichiditate și a adecvării capitalului băncii. Procesul se finalizează cu evaluarea fezabilității viitoare a băncii, ca urmare a identificării principalelor priorități de supraveghere, care, pe parcursul ultimilor ani, au constituit guvernanta corporativă, riscul de lichiditate și finanțare, riscul operațional, riscurile TIC, sistemele de plăți, serviciile de plată și prevenirea și combaterea spălării banilor, domeniile AML/CFT [138].

Basel III sporește importanța controlului intern și a auditului intern în bănci prin impunerea cerințelor specifice de capital pentru fiecare bancă, având în vedere, *inter alia*, calitatea gestionării riscurilor și a sistemelor de control intern ale fiecărei bănci, implementate în Republica Moldova prin aprobarea Instrucțiunii cu privire la prezentarea de către bănci a rapoartelor COREP în scopuri de supraveghere nr. 117/2018. Totodată, aprobarea Instrucțiunii privind modul de întocmire și prezentare de către bănci a rapoartelor FINREP la nivel individual nr. 42/2018 a permis alinierea raportării financiare la nivel internațional, îmbunătățind atât calitatea și guvernanta datelor, cât și comparabilitatea acestora și, prin urmare, capacitatea de supraveghere din partea BNM.

Suplimentar, Banca Națională a Moldovei, cu suportul tehnic al Băncii Mondiale și al FMI, a continuat să aducă în prim-plan alte reforme în sfera bancară, printre care îmbunătățirea calității

guvernanței corporative în cadrul băncilor. În baza cercetărilor, autorul constată că, în special, se pune accent pe transparența acționariatului în aceste bănci, întrucât majoritatea problemelor derivă din necesitatea unei evaluări adecvate a calității proprietarilor acestora. Aceste elemente esențiale ale guvernanței corporative necesită soluționare pentru a asigura dezvoltarea unei guvernanțe corporative sănătoase în sectorul bancar și, ca urmare, pentru a atrage investitori cu standarde de calitate ridicate. Prin intermediul măsurilor întreprinse de BNM în ultimii ani pentru a îmbunătăți transparența și calitatea acționariatului, activele bancare sunt controlate de grupuri financiare internaționale cu reputație solidă, care îndeplinesc criteriile de calitate. Structura guvernanței corporative a băncilor cuprinde un set de componente, caracteristici și principii fundamentale, precum și relațiile dintre acestea. Principiile privind responsabilitatea structurilor de conducere față de acționari și transparența în procesul decizional al conducerii băncii reprezintă factori semnificativi în cadrul guvernanței corporative.

În concordanță cu regulamentele aplicabile în cadrul sistemului bancar al Republicii Moldova, băncile operează cu comitete specializate pentru gestionarea riscurilor, acestea furnizând sprijin consiliului băncii în ceea ce privește *abordarea și nivelul de acceptare a riscurilor, strategia de gestionare a riscurilor și monitorizarea implementării acestei strategii de către conducerea executivă*. Strategia de gestionare a riscurilor reprezintă un aspect esențial în optimizarea operațiunilor băncilor, iar fiecare bancă determină riscurile considerate semnificative, care pot influența semnificativ situația băncii. Evaluarea profilului de risc al băncii este construită pe baza indicatorilor care reflectă acest profil, iar nivelul de risc asociat fiecărui indicator se consideră în funcție de valoarea sa actuală. Pentru a minimiza și anticipa riscurile, băncile efectuează simulări ale unor scenarii critice, invocând situații extreme pentru toate tipurile de riscuri semnificative care ar putea afecta performanța portofoliului. Ca urmare, aceste informații sunt raportate la nivelul consiliului băncii, cu scopul de a identifica măsurile adecvate pentru abordarea situației [56].

La data de 12 decembrie 2018, a fost pus în aplicare Regulamentul cu privire la cerințele față de membrii organului de conducere al băncii și al societății financiare holding sau holding mixte, conducătorii sucursalei unei bănci din alt stat, persoanele care dețin funcții-cheie și față de lichidatorul băncii aflate în proces de lichidare nr.292/2018. Această măsură are drept scop promovarea unei administrații eficiente și prudente a băncilor, de către persoane cu experiență și reputație adecvate, în concordanță cu prevederile legale existente. În același timp, în urma eforturilor BNM de a relaxa cerințele impuse conducerii băncilor, se anticipează că se va pune capăt unui ciclu nedorit, iar numai persoanele cu experiență în domeniul bancar vor putea ocupa poziții de conducere [136].

În evaluarea impactului adus de implementarea regulamentului Basel III, băncile trebuie să analizeze individual impactul acestuia asupra strategiei lor globale de afaceri, asupra costurilor implicate și asupra orientării privind investițiile destinate acționarilor. Este posibil ca strategia de finanțare a băncilor să suporte modificări semnificative din cauza cerințelor noi privind lichiditatea. Instituțiile financiare trebuie să examineze cum afectează aceste schimbări activitatea lor specifică, cu un accent special asupra investițiilor, și să evalueze în ce măsură costurile sporite pot fi repartizate către clienți [121]. În plus, băncile ar trebui să revizuiască portofoliul lor de clienți pentru a decide dacă să se concentreze pe împrumuturi de calitate superioară, care solicită un capital mai mic, sau să se îndrepte către active mai riscante, dar cu o marjă de profit mai ridicată. Aceste provocări apar în principal ca urmare a necesității instituțiilor bancare de a atinge obiectivele de rentabilitate pentru capitalul investit, conforme cu așteptările acționarilor. Este cert faptul că modificările aduse de Basel III în reglementările sectorului bancar din Republica Moldova vor avea un impact semnificativ asupra multiplelor aspecte, inclusiv asupra funcțiunilor și strategiilor din modelele de afaceri ale băncilor. Astfel, după analiza informațiilor disponibile în ceea ce privește domeniul bancar, autorul poate deduce că băncile au implementat acțiunile cerute de Legea privind activitatea băncilor nr. 202/2017, realizând ajustări în structurile organizaționale și regulamentele sucursalelor pentru a corespunde cerințelor legii, inclusiv în ceea ce privește schimbarea denumirii filialelor în sucursale și instituirea de comitete specializate. De asemenea, în funcție de nivelul de complexitate, băncile au format comitete specializate ale consiliului băncii (precum comitete de audit, gestionare a riscurilor, numiri și remunerații). De asemenea, au fost create funcțiile de control intern (precum administrarea riscurilor, conformitatea și auditul intern) conform structurii și cerințelor specifice.

Banca Națională a Moldovei are un rol crucial în implementarea schimbărilor cerute de Basel III, având atribuții de supraveghere și responsabilitatea de a impune băncilor adoptarea unui cadru robust pentru gestionarea activității. Acest cadru trebuie să cuprindă o structură organizatorică clară cu atribuții bine definite, procese transparente și eficiente pentru identificarea, administrarea, monitorizarea și raportarea riscurilor existente sau potențiale, precum și un sistem de evaluare a adecvării capitalului la riscuri, teste de rezistență și mecanisme eficace de control intern, incluzând proceduri riguroase pentru administrare și contabilitate. De asemenea, o atenție deosebită trebuie acordată deciziilor luate de conducerea băncilor, comitetelor specializate ale consiliilor bancare, evaluării cunoștințelor și competențelor individuale și colective ale membrilor organului de conducere, precum și a persoanelor cu funcții cheie.

În paralel, analiza demonstrează că actualizarea cadrului de reglementare a avut un impact pozitiv, observabil în timpul recentelor crize, perioadă în care băncile au înregistrat performanțe

solide, gestionând mai bine situația, evitând pierderile majore și riscurile de faliment, ceea ce nu se compară cu pierderile semnificative înregistrate în crizele anterioare. O evoluție semnificativă în domeniul guvernancei corporative a fost remarcată, în special datorită cerințelor mai stricte impuse de Banca Națională a Moldovei. În acest sens, s-a acordat o atenție crescută evaluării funcțiilor de control intern din bănci, cu accent pe practicile de gestionare a riscurilor, inclusiv pe identificarea și evaluarea preventivă a riscurilor, precum și pe asigurarea unei structuri organizatorice transparente, cu atribuții bine definite, și a unei culturi corporative adecvate, care include separarea responsabilităților și asigurarea independenței funcțiilor de control.

Efectele reformelor s-au revăzut și în schimbarea proprietății și guvernancei celor mai mari bănci, unde, în anii 2016 – 2018, pachetul majoritar a fost preluat de investitori strategici de talie internațională. Astfel, participația de cca 39,2% a B.C. „Victoriabank” S.A. a fost preluată de către Banca Transilvania (România) și BERD, introducând, în consecință, standarde dezvoltate de gestiune a riscurilor și implementând practici robuste de guvernance corporativă [10]. Ulterior și acțiunile B.C. „Moldova - Agroindbank” S.A., în mărime de cca 41,1% au fost preluate de investitori europeni (AB Invalda INVL and Horizon Capital) care au înlocuit acționarii mai puțin transparenți. Astfel, noii acționari au permis introducerea de standarde mai înalte de guvernance corporativă și de noi tehnologii și structuri mai eficiente în scopul consolidării performanțelor financiare. Totodată, BERD a opinat că regulile stricte aferente transparenței acționarilor trebuie impuse în continuare, astfel încât investitorii adecvați să înlocuiască acționarii netransparenți din structura băncilor din Republica Moldova [143]. Similar, în cazul B.C. „Moldindconbank” S.A. cota de 63,9% de acțiuni, a fost cumpărată de Doverie United-Holding AD (Bulgaria), care la fel a avut un rol activ în dezvoltarea atât a sistemului de control intern prin aderarea la standarde riguroase de guvernance cât și la îmbunătățirea gestionării riscurilor. În cazul B.C. „Energbank” S.A., în anul 2021, IuteCredit Europe AS a devenit acționar majoritar cu cca 60% din acțiunile băncii iar la finele anului 2025 deține 95,92% din capitalul social [9].

Urmare a raportului FMI, care e evaluat realizările BNM aferente sistemului bancar, a fost constatat că reformele întreprinse de banca centrală au permis dezvoltarea sistemului bancar din Republica Moldova, consolidând atât guvernance sectorului bancar cât și stabilitatea macrofinanciară. Totodată, FMI a sugerat faptul că printre cele mai importante probleme rămâne guvernancea băncilor; în acest sens, este necesar să fie continuate reformele [89]. În lumina obiectivelor strategice ale BNM, reiese că aceasta va continua să evalueze conformitatea cadrului de control intern cu cerințele legale și de supraveghere și se va asigura că managementul adecvat al riscurilor și procesul de luare a deciziilor independente și eficiente rămân prioritare. BNM va continua să monitorizeze ICAAP pentru a se asigura că nivelul de capital și planificarea acestuia

sunt supravegheate corespunzător, iar riscurile semnificative pentru bănci sunt identificate corect. Noile obiective sunt influențate și de modificările aduse Regulamentului nr. 322/2018, care introduce procesul de evaluare și adecvare a lichidității interne. BNM va evalua consecvența, eficacitatea și caracterul cuprinzător al cadrului de gestionare a riscurilor legate de lichiditate și finanțare în cadrul băncilor. Printre alte reglementări care au permis consolidarea cadrului de reglementare de către BNM, la întărirea sistemului de control intern și eficientizarea gestionării riscurilor s-au referit la consolidarea fondurilor proprii, tratamentul riscului de credit, operațional și de piață, cerințele de guvernanță corporativă, control intern, transparență, lichiditate, finanțare stabilă și efect de levier.

În practică, tranziția la standardele impuse de Basel III aduce cu sine restricții privind asumarea excesivă a riscurilor de către bănci, întrucât acestea ar putea afecta stabilitatea financiară a instituțiilor bancare. Cadrul de reglementare actual oferă o structură solidă, fiind aliniat la standardele internaționale, iar, în scopul transformării sistemului de control intern bancar într-un instrument de gestionare a riscurilor și de creare a culturilor organizaționale mai robuste, practicile preluate sunt necesare a fi îmbunătățite continuu. Actualmente, Banca Națională a Moldovei se află în procesul final de introducere a reformelor Basel III, aliniind cadrul național de reglementare la pachetele legislative CRD VI/CRR III [87]. Totodată, Legea privind activitatea băncilor nr.202/2017 cuprinde aproape toate principiile BCBS de supraveghere eficientă a băncilor [61].

Comparativ cu sistemele bancare din regiune, reformele realizate în Republica Moldova au permis atenuarea riscurilor bancare prin consolidarea controalelor interne, ajungând la standardele de control intern implementate în țări precum România, Georgia sau Armenia. În cazul băncilor din România, cadrul de control intern este solid, iar indicatorii prudențiali și guvernanța corporativă nu reflectă probabilitatea unor probleme sau deficiențe majore în sectorul bancar. Totodată, potrivit programului de evaluare a sectorului financiar (FSAP) al FMI, a fost constatat faptul că țara corespunde practic tuturor principiilor aferente controlului intern [19]. Georgia, deși a primit mai multe recomandări de perfecționare a guvernanței, ca urmare a evaluării FSAP, a primit un calificativ de corespundere a reglementărilor aferente supravegherii bancare cu cadrul Basel. Aceste succese au rezultat ca urmare a conformării cerințelor aferente capitalului și guvernanței, ceea ce a permis să reziste provocărilor economice din ultimii ani, inclusiv criza COVID-19. De asemenea, un impuls al îmbunătățirii cadrului de control intern a fost listarea pe piețele internaționale a celor mai mari bănci georgiene, ca urmare a cerințelor înalte de reflectare a guvernanței corporative robuste și a transparenței înalte [164]. Armenia, comparativ cu celelalte țări din regiune, deține un sector bancar mai bine capitalizat și un sistem de supraveghere bancară robust, potrivit evaluărilor FSAP. Cu referire la cadrul de control intern, Armenia poate fi

comparată cu Georgia, însă lipsa investitorilor internaționali în sistemul bancar permite ca cerințele de guvernare corporativă să fie implementate, reflectând reglementările impuse de banca centrală; astfel, nu există presiune în acest sens de către piață [163]. Sectorul bancar din Republica Moldova poate fi considerat că se poziționează la un nivel similar cu cel al sectoarelor bancare din regiune, deși nu este la fel de sofisticat precum cadrul UE sau cel al României. Datorită reformelor, nu mai există vulnerabilități majore ale guvernării corporative care au fost anterior. În continuare, se poate constata că Republica Moldova ar putea beneficia de avantajul dimensiunii mici a sectorului bancar, care ar permite o implementare mai rapidă a noilor reglementări.

2.2 Evaluarea calității sistemului de control intern prin aplicarea modelului integrat de evaluare

Actualmente, problemele eficacității controlului intern și evaluării riscurilor băncilor, atât din punct de vedere teoretic, cât și practic, sunt în continuă evaluare și reprezintă unul dintre subiectele principale ale cercetărilor oamenilor de știință. În special, întrucât în mediul științific există opinii dispersate atât cu privire la conceptul de „control intern”, cât și la abordările de clasificare a acestuia, criteriile pentru evaluarea eficacității sale și riscurile bancare implicate pot fi ajustate continuu. Autorul, prin prisma analizei literaturii de specialitate, consideră că există spațiu pentru aprofundarea cercetărilor în domeniul științific aferent metodologiei de organizare a controlului intern, iar lucrarea curentă își propune să completeze literatura adecvată în domeniul teoriei și practicii controlului intern în contextul actual. Astfel, potrivit autorului, în cadrul evaluării calității sistemului de control intern, este imperativ să se abordeze periodic problema eficacității controlului intern, mai ales atunci când s-au manifestat riscuri sau când acestea pot apărea în viitor.

În continuare, autorul propune aplicarea metodologiei elaborate în subcapitolul 1.4 asupra băncilor active la finele anului 2025, perioadă considerată oportună reieșind din faptul că autorul urmărește evaluarea calității sistemului de control intern actual. În acest sens, au fost efectuate analiza indicatorilor și a informațiilor relevante identificate, precum și analiza algoritmului de calcul elaborat. Importanța includerii în analiza sistemului de control intern, inclusiv a băncilor sistemice, derivă din perspectiva macroprudențială, acestea contribuind la păstrarea încrederii în sectorul financiar, iar eventuale deficiențe în cadrul controlului intern sau în administrarea riscurilor pot afecta stabilitatea financiară a acestora și a întregului sector bancar. Totodată, la analiza necesității cuprinderii acestora în cercetare, a fost luat în considerare faptul că băncile sistemice: dețin o pondere semnificativă, gestionând peste 70 la sută din activele sistemului bancar moldovenesc; cuprind atât performanța cât și riscurile sistemului bancar, iar vulnerabilitatea

acestor bănci ar putea avea efecte cruciale asupra economiei Republicii Moldova; sunt supuse unor cerințe de reglementare prudențiale mai stricte și ar trebui să dispună de sistemul de control intern robust. În continuare, se utilizează metodele cantitative și calitative pentru a calcula scorurile pentru băncile selectate, determinând nivelul total de calitate pentru fiecare bancă:

• **Evaluarea nivelului de calitate al sistemului de control intern, în baza metodei cantitative**

În scopul evaluării în baza metodei cantitative, utilizând indicatori numerici, valorile indicatorilor au fost calculate și încadrate potrivit situației de la sfârșitul anului 2025, conform Tabelului 2.1.

Tabelul 2.1. Nivelul de calitate al sistemului de control intern în băncile din Republica Moldova, în baza metodei cantitative

Elemente	Denumirea indicatorului (C)	MAIB	COM B	ECB	ENEG	EXIM	FCB	OTP	MICB	PCB	VICB
Mediul de control	Dimensiunea consiliului băncii (membri)	7,00	4,00	5,00	4,00	7,00	3,00	5,00	6,00	5,00	7,00
	Experiența membrilor organelor de conducere, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Evaluarea riscului	Riscul de piață, %	20,02	32,88	11,19	6,28	25,62	16,80	22,25	11,36	33,62	20,78
	Riscul de lichiditate, %	377,89	523,53	447,67	225,24	937,20	332,00	513,02	254,18	300,69	192,71
	Rata fondurilor proprii totale, %	20,07	31,45	24,32	32,90	36,62	25,02	19,63	23,74	20,76	29,43
	Riscul de credit, %	3,87	6,37	8,46	7,07	2,92	3,14	6,13	4,32	4,13	4,04
Activități de control	Asigurarea limitelor de credit, %	57,41	39,74	50,20	58,34	55,55	49,26	53,08	59,11	63,33	40,48
	Conformitate și prudență, %	74,00	55,00	72,00	88,00	78,00	67,00	68,00	74,00	90,00	57,00
	Capacitatea resurselor umane, %	46,89	96,15	92,20	79,09	86,77	76,45	64,03	58,15	87,60	68,65
Informarea și comunicarea	Fiabilitatea rapoartelor financiare, %	54,46	81,22	86,02	73,93	71,13	73,70	60,45	49,19	52,09	53,07
	Rata de eficiență operațională, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Monitorizarea	Independența consiliului băncii, %	46,89	96,15	92,20	79,09	86,77	76,45	64,03	58,15	87,60	68,65

Sursa: elaborat de autor în baza sursei [11].

Urmare a analizei indicatorilor evaluați potrivit algoritmului de calcul elaborat, se prezintă Tabelul 2.2, care încorporează valorile indicatorilor încadrați în intervalele de variație stabilite conform pragurilor identificate și punctajul de calitate estimat individual pentru fiecare indicator, care a fost ponderat (Anexa 4), fiind stabilit un punctaj intermediar pentru fiecare element al controlului intern și punctajul total pentru fiecare dintre băncile analizate.

Tabelul 2.2. Nivelul de calitate pe elemente ale sistemului de control intern în băncile din Republica Moldova, în baza metodei cantitative

Banca/ Element	MAI B	COM B	ECB	ENE G	EXI M	FCB	OTP	MIC B	PCB	VIC B
Mediul de control	0,50	0,13	0,25	0,13	0,50	0,00	0,25	0,38	0,25	0,50
Evaluarea riscului	0,94	0,97	0,95	0,67	0,69	0,74	1,09	0,76	1,11	0,73
Activități de control	1,96	1,79	2,24	2,52	2,28	2,02	1,92	1,87	2,29	1,39
Informarea și comunicarea	0,67	1,90	1,80	1,48	1,67	1,41	1,10	0,95	1,69	1,22
Monitorizarea	2,42	1,17	2,59	2,00	2,42	2,98	1,67	0,17	2,59	1,29
Punctaj total	1,30	1,19	1,57	1,36	1,51	1,43	1,21	0,83	1,58	1,02

Sursa: elaborat de autor în baza sursei [11].

Rezultatele obținute îl determină pe autor să afirme, luând în considerare indicatorii considerați relevanți pentru evaluarea cantitativă a performanței sistemului de control intern, că cea mai mare performanță este înregistrată în cazul B.C. „Moldindconbank” S.A., cu un punctaj total de calitate de 0,83 pct., urmat de B.C. „Victoriabank” S.A. cu 1,02 pct. Astfel, rezultatele sugerează că aceste bănci înregistrează rezultate mai bune în baza metodei cantitative și că există un sistem de control intern solid. Totodată, cele mai slabe punctaje au fost înregistrate la B.C. „ProCredit Bank” S.A., în valoare de 1,58 pct., și la B.C. „EuroCreditBank” S.A. de 1,57 pct., sugerând faptul că aceste bănci înregistrează un sistem de control intern mai puțin calitativ și o expunere mai mare la riscuri sau o capacitate mai limitată pentru diminuarea acestora. Totodată, se observă faptul că cele mai înalte rezultate sunt înregistrate în cadrul componentei *mediul de control*, unde cel mai favorabil punctaj a fost reflectat la „FinComBank” S.A. și B.C. „Energbank” S.A., sugerând că aceste bănci au o structură de governanță bună. Pe de altă parte, cele mai semnificative vulnerabilități sunt identificate în cadrul componentei *activităților de control și monitorizare*, sugerând eficiența limitată a procedurilor de control, limitelor pe operațiuni sau instrumentelor de prevenire a pierderilor și deficiențelor din bănci, precum și faptul că monitorizarea eficienței sistemului de control intern necesită îmbunătățiri. Evaluând componenta *evaluarea riscurilor*, poate fi constatat faptul că băncile dețin mecanisme bune de identificare, analiză și control al expunerilor la riscuri. Totodată, în baza rezultatelor indicatorului *informarea și comunicarea*, poate fi sugerată atragerea atenției asupra transparenței interne, a fluxurilor

informaționale și a eficienței în comunicare între subdiviziunile băncilor. În opinia autorului, rezultatele pozitive ale indicatorilor selectați ca urmare a includerii acestora în metodologia propusă arată că abordarea cantitativă este utilă pentru evaluarea eficienței sistemului de control intern, oferind o bază mai obiectivă. Ca urmare, aceste rezultate arată că băncile din Republica Moldova au un sistem de control intern de înaltă calitate, care se reflectă și asupra gestionării riscurilor bancare.

• **Evaluarea nivelului de calitate al sistemului de control intern, în baza metodei calitative**

În scopul evaluării nivelului de calitate al sistemului de control intern, în baza metodei calitative, autorul a analizat diferite metode de cercetare disponibile, luând în considerare atât avantajele și dezavantajele utilizării acestora, cât și obiectivele propuse. Astfel, în calitate de instrument specific oportun a fost considerată utilizarea sondajului prin intermediul chestionarului (Anexa 5) în vederea evaluării percepției respondenților cu referire la eficiența sistemului de control intern în bănci, care ar permite colectarea datelor din surse primare, *i.e.* angajați ai sectorului bancar din Republica Moldova, prelucrarea și analiza acestora.

Prin urmare, sondajul a fost realizat în perioada decembrie 2025 – iunie 2026, iar chestionarul elaborat utilizând platforma Google Forms a fost distribuit online, inclusiv prin rețele de socializare și canale de comunicare electronică. La etapa distribuirii chestionarului, a fost considerată oportună păstrarea confidențialității respondenților, însă au fost introduse întrebări cu caracter obligatoriu ce ar permite identificarea băncii, liniei de apărare și nivelului ierarhic în care activează aceștia. Este de menționat că în desfășurarea cercetării, datele obținute ar putea afecta precizia și generalizarea acesteia, luând în considerare limitările în obținerea informațiilor din cadrul băncilor. Totodată, deși răspunsurile oferite de către experții responsabili de control intern din bănci pot fi considerate mai relevante, au fost utilizate și răspunsurile specialiștilor din diferite linii de apărare. Cu toate acestea, prin eforturi persuasive și muncă asiduă, autorul a reușit să obțină datele necesare, asigurând că calitatea cercetării nu a fost afectată. Urmare a distribuirii chestionarelor, au fost colectate 161 de răspunsuri, iar luând în considerare numărul de angajați ai sectorului bancar din Republica Moldova, care a înregistrat 8 550 de persoane potrivit situației de la finele anului 2025 [11], răspunsurile a 161 de persoane sunt considerate reprezentative potrivit formulei standard de eșantionare pentru populații finite, în baza metodologiei lui Cochran (2.2).

$$e = Z * \sqrt{\frac{p(1-p)}{n} * \frac{N-n^2}{N-1}} \quad (2.2),$$

unde:

e - marja de eroare;

Z – coeficientul statistic corespunzător nivelului de încredere

p – proporția estimată a răspunsurilor;

n – dimensiunea eșantionului;

N – dimensiunea populației totale;

Prin urmare, a fost utilizat nivelul de încredere de 95%, care corespunde cu $Z = 1,96$ iar proporția estimată a răspunsurilor $p = 0,5$ (utilizată atunci când nu se cunoaște distribuția răspunsurilor și se generează o estimare statistică conservatoare) [91]. Prin înlocuirea necunoscutelor $n = 161$ și $N = 8\,550$, marja de eroare estimată constituie $e = 7,65$ (Anexa 6) și este considerată acceptabilă pentru scopul cercetării, luând în considerare faptul că rezultatele chestionarului completează analiza cantitativă.

Astfel, ca urmare a rezultatelor obținute, în baza metodei calitative, autorul observă faptul că există un sistem adecvat al controlului intern în băncile sistemice din Republica Moldova, deși punctajele totale ale băncilor indică un nivel mai ridicat comparativ cu rezultatele metodei calitative (Tabelul 2.3 și Anexa 6).

Tabelul 2.3. Nivelul de calitate pe elemente ale sistemului de control intern în băncile din Republica Moldova, în baza metodei calitative

Banca/ Element	MAI B	CO MB	ECB	ENE G	EXI M	FCB	OTP	MIC B	PCB	VIC B
Mediul de control	1,48	2,11	2,03	2,25	2,22	1,98	1,56	1,68	1,82	1,41
Evaluarea riscului	1,66	2,10	2,25	2,25	2,28	1,89	1,58	1,73	1,78	1,57
Activități de control	1,54	2,13	2,08	2,33	2,23	2,00	1,60	1,57	1,68	1,45
Informarea și comunicarea	1,43	2,13	2,08	2,33	2,23	2,00	1,60	1,57	1,68	1,45
Monitorizarea	1,50	1,96	2,08	1,95	2,10	2,00	1,42	1,67	1,50	1,36
Punctaj total	1,52	2,08	2,13	2,22	2,21	1,95	1,54	1,65	1,68	1,43

Sursa: elaborat de autor în baza cercetării.

După cum este reprezentat în Tabelul de mai sus, toate elementele controlului intern au înregistrat valori medii între 1,36 și 2,33, iar punctajul mediu de calitate pentru toate băncile analizate a fost în jurul valorii de 1,84, ceea ce denotă existența sistemelor sănătoase de control intern în bănci.

Reieșind din analiza individuală realizată la nivelul fiecărei bănci și a răspunsurilor obținute în cadrul chestionarului în vederea estimării nivelului de calitate al elementelor controlului intern în băncile din Republica Moldova, cel mai bun punctaj, în valoare de 1,43, a fost obținut de către B.C. „Victoriabank” S.A. urmată de B.C. „Moldova - Agroindbank” S.A., OTP Bank S.A. și B.C. „Moldindconbank” S.A. cu valori de 1,52, 1,54 și 1,65, respectiv. Aceste bănci sistemice demonstrează aplicarea unor instrumente ale controlului intern bine definite și o posibilitate mai înaltă de gestionare a riscurilor, reflectând o poziție mai avantajoasă față de restul

sectorului bancar în ceea ce privește calitatea guvernantei, independența și experiența consiliului băncilor, precum și raportarea financiară fiabilă și comunicarea internă eficientă. Pe de altă parte, cele mai slabe rezultate au fost înregistrate de către B.C. „Energbank” S.A. (2,22), B.C. „Eximbank” S.A. (2,21) și B.C. „EuroCreditBank” S.A. (2,13). Este de remarcat că comparativ cu rezultatele metodei cantitative, punctajele de calitate sunt mai ridicate, fapt ce denotă că, la nivelul sectorului bancar, pe lângă posibile vulnerabilități de natură financiară, pot exista și vulnerabilități organizaționale sau manageriale. Totuși, în opinia autorului, băncile care au înregistrat rezultate mai slabe nu reflectă vulnerabilități majore, dar indică faptul că există componente ale controlului intern care ar necesita o atenție suplimentară, precum îmbunătățirea calității proceselor, managementului fluxurilor de informații și comunicarea, care, la rândul lor, ar putea avea impact asupra funcționării sistemului de gestionare a riscurilor bancare și asupra evaluării riscurilor bancare. Totodată, îmbunătățirea controlului intern în cadrul acestor direcții va permite nu doar îmbunătățirea calității sistemului de control intern, ci și a sistemului de guvernanță corporativă în ansamblu.

Băncile dispun de capacitatea de a se autoevalua, concentrându-se pe evaluarea calitativă a eficacității sistemului intern de control. Autorul constată că, în acest proces, banca trebuie să se axeze pe eficiența controlului intern, cu accent pe zonele deja identificate cu vulnerabilități și pe posibilele locuri de apariție a acestora în viitor. Pentru a atinge acest obiectiv, este esențial să se testeze o abordare completă în evaluarea eficacității sistemului intern de control, integrând diferiți factori de risc care pot afecta fiabilitatea sistemului existent și calculând un indicator integral care să reflecte îmbunătățirea nivelului de securitate economică în activitatea bancară, bazat pe performanța și calitatea controlului intern.

Evaluarea finală a eficacității sistemului de control intern în bancă este determinată de indicatorul nivelului de calitate, care reprezintă o medie ponderată a evaluărilor cantitative și calitative (Tabelul 2.4), evaluată conform cerințelor stabilite în Tabelul 1.4.

Tabelul 2.4. Nivelul de calitate total al sistemului de control intern în băncile din Republica Moldova

Banca/ Metoda	MAI B	CO MB	ECB	ENE G	EXI M	FCB	OTP	MIC B	PCB	VIC B
Metoda cantitativă	1,30	1,19	1,57	1,36	1,51	1,43	1,21	0,83	1,58	1,02
Metoda calitativă	1,52	2,08	2,13	2,22	2,21	1,95	1,54	1,65	1,68	1,43
Nivelul de calitate total	1,39	1,55	1,79	1,70	1,79	1,64	1,34	1,16	1,62	1,19

Sursa: elaborat de autor în baza cercetării.

În interpretarea autorului, toate băncile au un nivel de calitate mediu-înalt al controlului intern și se încadrează în intervalele corespunzătoare, între 1,16 pct. și 1,79 pct. Luând în

considerare nivelul de calitate total al sistemului de control intern, se observă totuși faptul că controlul intern în băncile sistemice din Republica Moldova este implementat corespunzător, încadrându-se în primul nivel de calitate, fapt ce demonstrează și o capacitate mai înaltă de gestionare a riscurilor, ceea ce este explicabil, reieșind din complexitatea operațională mai ridicată a acestora. Astfel, cel mai bun punctaj, de 1,16, a fost înregistrat de B.C. „Moldindconbank” S.A. a fost susținut de punctajul cantitativ al componentei *monitorizare*. B.C. „Victoriabank” S.A. a înregistrat un punctaj de 1,19 pct., având un rezultat atât cantitativ, cât și calitativ bun, fiind susținut de punctajul cantitativ al componentelor *mediu de control* și *monitorizare* potrivit ambelor metode. OTP Bank S.A. și B.C. „Moldova - Agroindbank” S.A. au înregistrat un punctaj de 1,34 pct. și 1,39 pct., respectiv, iar componentele controlului intern care au înregistrat cele mai bune rezultate sunt *mediul de control*, *monitorizarea* și *informarea și comunicarea* în cadrul ambelor metode. Este important de menționat și faptul că majoritatea băncilor au rezultate comparabile cu cele ale băncilor sistemice, deși se încadrează în nivelul de calitate mediu și au înregistrat punctaje de calitate cuprinse între 1,55 în cazul B.C. „Comerțbank” S.A. și 1,79 în cazul B.C. „Eximbank” S.A. și B.C. „EuroCreditBank” S.A., iar pentru o bancă medie sau mică, un sistem de control eficient este uneori mai critic pentru a avea o stabilitate financiară solidă. Totodată, reieșind din punctajul mediu pe sectorul bancar, autorul estimează faptul că cea mai calitativă componentă, în baza ambelor metode, este *mediul de control*, iar componenta *monitorizare* a înregistrat o valoare inferioară comparativ cu celelalte elemente ale controlului intern.

Autorul constată că valorile rezultate indică faptul că utilizarea combinată a metodelor oferă posibilitatea de a obține o evaluare mai fidelă, fiind observat faptul că unele bănci au demonstrat avantaje pe partea cantitativă, iar altele înregistrează un succes mai mare pe partea calitativă. Totodată, astfel de metodologie permite băncilor să identifice neajunsurile aferente controlului intern necesare de îmbunătățit, pentru a crește nivelul calitativ sau cantitativ. Reevaluarea și îmbunătățirea continuă a sistemului de control intern sunt procese care au nevoie să fie realizate periodic pentru a obține rezultate actualizate și a monitoriza evoluția acestora. Astfel, ar putea fi necesare atât revizuirea indicatorilor utilizați, cât și a ponderilor aferente fiecărei poziții, cât și a intervalelor de variație.

Pe baza metodologiei elaborate în cadrul cercetării date și a indicatorilor selectați, au fost obținute rezultate care au permis aprecierea eficienței sistemului de control intern în bănci, asigurând o bază metodologică pentru verificarea ipotezei de cercetare. În acest context, în scopul eficientizării sistemului de control intern în băncile analizate cu impact asupra riscurilor bancare, autorul consideră necesară implementarea următoarelor acțiuni:

- îmbunătățirea calității guvernantei corporative și intensificarea interesului și a antrenării conducerii superioare în activitatea sistemului de control intern, în special în virtutea faptului că actualmente unele bănci acordă o atenție limitată acestui aspect, ceea ce afectează eficacitatea proceselor de control. Totodată, stabilirea unor cerințe de studii specifice pentru membrii consiliilor băncilor, care pot suferi de lipsa competenței adecvate în domeniul operațiunilor bancare și al riscurilor asociate, precum și al impactului acestor riscuri asupra indicatorilor financiari. Astfel, prin aceste mecanisme de eficientizare, se preconizează diminuarea toleranței la abateri și reducerea riscului de luare a deciziilor ineficiente de către membrii organelor de conducere. Prin urmare, aceste acțiuni pot avea un efect major asupra diminuării tuturor riscurilor băncilor, în mod special a riscurilor de credit și operațional;

- integrarea funcției de risc și conformitate începând cu etapa inițială a procesului decizional aferent aprobării produselor bancare, în procesele de creditare, dar să nu se limiteze doar la controalele viitoare. De asemenea, sunt importante dezvoltarea continuă a sistemelor de gestionare a riscurilor bancare, cartografierea riscurilor și a proceselor, precum și crearea scenariilor de testare la stres. În cazul în care se observă o creștere rapidă a unor indicatori (*e.g.* a portofoliilor de credite), este necesară monitorizarea mai frecventă, ajustarea modelului de calcul, iar controalele necesită a fi intensificate. Prin urmare, aceasta permite detectarea timpurie a potențialelor vulnerabilități și reorganizarea controalelor, care, în cele din urmă, au un efect pozitiv asupra riscurilor de credit, de lichiditate, de piață și operaționale.

- stabilirea regulilor de validare și a limitelor, reconcilierea sistemelor, monitorizarea controalelor automate, funcționarea adecvată a sistemelor informaționale, testarea periodică a continuității activității, menținerea evidenței unui registru al incidentelor operaționale permit reducerea fraudei, erorilor și a depășirii limitelor. Totodată, este primordială acordarea unei atenții sporite calității documentelor interne (*e.g.* regulamentelor, procedurilor, instrucțiunilor și standardelor) elaborate, prin revizuirea periodică și luarea în calcul a tendințelor emergente. Astfel, aceste procese au un impact major asupra diminuării atât a riscului operațional cât și a riscurilor de credit, de lichiditate, de piață, dar și a celor emergente;

- realizarea evaluării eficienței sistemului de control intern, cu indicarea punctajelor de calitate pentru fiecare element, evoluția indicatorului final și identificarea pozițiilor care s-au deteriorat, cu prezentarea ulterioară a rezultatelor către consiliul băncii, ar permite diminuarea timpului de reacție la potențialele erori și ar putea îmbunătăți calitatea deciziilor inclusiv în vederea diminuării riscurilor băncilor.

- elaborarea și implementarea unor modele interne de evaluare și monitorizare a riscurilor bancare, precum și dezvoltarea și implementarea unui audit orientat către riscuri au capacitatea de a preveni recurența deficiențelor, având un impact major asupra diminuării riscurilor bancare.

De asemenea, nu poate fi evitată ridicarea nivelului de calificare al angajaților implicați în procesul de control intern sau instituirea de comitete în cadrul consiliului băncilor responsabile de supravegherea generală a pregătirii rapoartelor financiare și a funcționării sistemului de control intern, care facilitează specializarea mai eficientă a cunoștințelor membrilor consiliului și distribuirea clară a responsabilităților acestora în fața adunării generale a acționarilor. Aceste comitete permit și abordarea eficientă a sarcinilor propuse, precum și adaptarea flexibilă la schimbările legislative și la condițiile competitive de pe piață.

2.3 Analiza indicatorilor activității bancare și ai riscurilor sistemului bancar din Republica Moldova

În scopul evaluării eficienței sistemului de control intern, este esențial să se investigheze gradul de eficacitate în zonele în care au fost deja identificate probleme și în cele care pot apărea în viitor. În această privință, este crucial să se desfășoare o analiză a indicatorilor relevanți care reflectă, de exemplu, performanța, lichiditatea, suficiența de capital, riscul de credit și riscul de piață. Astfel, urmează a fi analizată succint activitatea băncilor din Republica Moldova prin analiza principalelor indicatori ai activității băncilor pe baza rapoartelor financiare pentru perioada 2013–2025.

Sectorul bancar din Republica Moldova a experimentat o perioadă de creștere și consolidare a stabilității financiare, ca urmare a îmbunătățirilor realizate prin reglementarea activității bancare. Această evoluție a fost influențată de lichidarea a trei bănci implicate în fraudă bancară din 2015, eveniment care a avut un impact asupra economiei naționale. În ceea ce privește numărul de instituții bancare din Republica Moldova, urmare a finalizării procesului de reorganizare din sectorul bancar urmare a procurării BCR Chișinău S.A. de către B.C. „Victoriabank” S.A. (la data de 15 ianuarie 2024), la data de 31 decembrie 2025, activau 10 bănci.

Analizând evoluția ponderii investițiilor străine în capitalul social al băncilor (Figura 2.1), la finele anului 2025 aceasta a constituit cca 86,21%, înregistrând o creștere de cca 13,97 la sută comparativ cu anul 2013, iar diminuarea ponderii investițiilor străine la cca 70,34 % înregistrată la finele anului 2024 și ajustarea acesteia până la finele anului 2025 s-au datorat finalizării procesului de reorganizare.

În opinia autorului, ponderea înaltă a investitorilor străini și tendința de consolidare a sistemului bancar reprezintă un avantaj din punctul de vedere al preluării celor mai bune practici

atât în domeniul serviciilor bancare, cât și în îmbunătățirea proceselor de gestionare a riscurilor și a sistemelor de control intern.

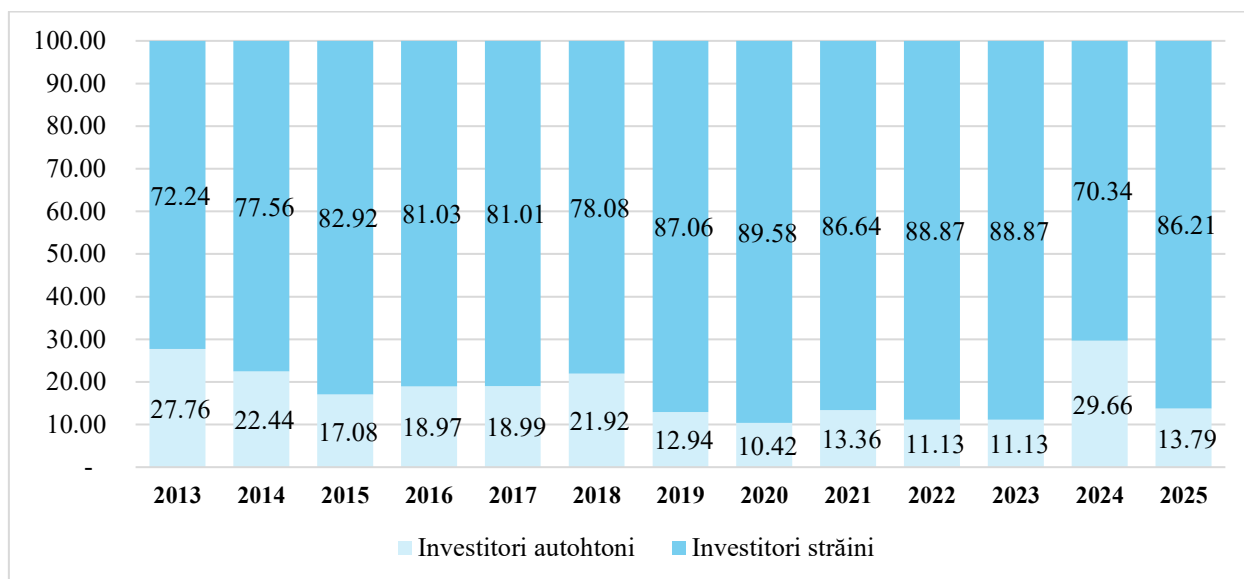


Figura 2.1. Structura capitalului social al sectorului bancar din Republica Moldova pentru perioada anilor 2013–2025 (%)

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNM [11].

În scopul evidențierii evoluției sectorului bancar și al posibilelor riscuri pentru stabilitatea financiară a băncilor, este necesară analiza componenței activelor și pasivelor bancare, precum și a indicatorilor de soliditate financiară. În ceea ce privește totalul activelor (Anexa 7), întregul sector bancar al Republicii Moldova a crescut cu aproximativ 149,22% în 2025 în comparație cu 2013, înregistrând cca 189 881,97 mil. MDL (Figura 2.2).

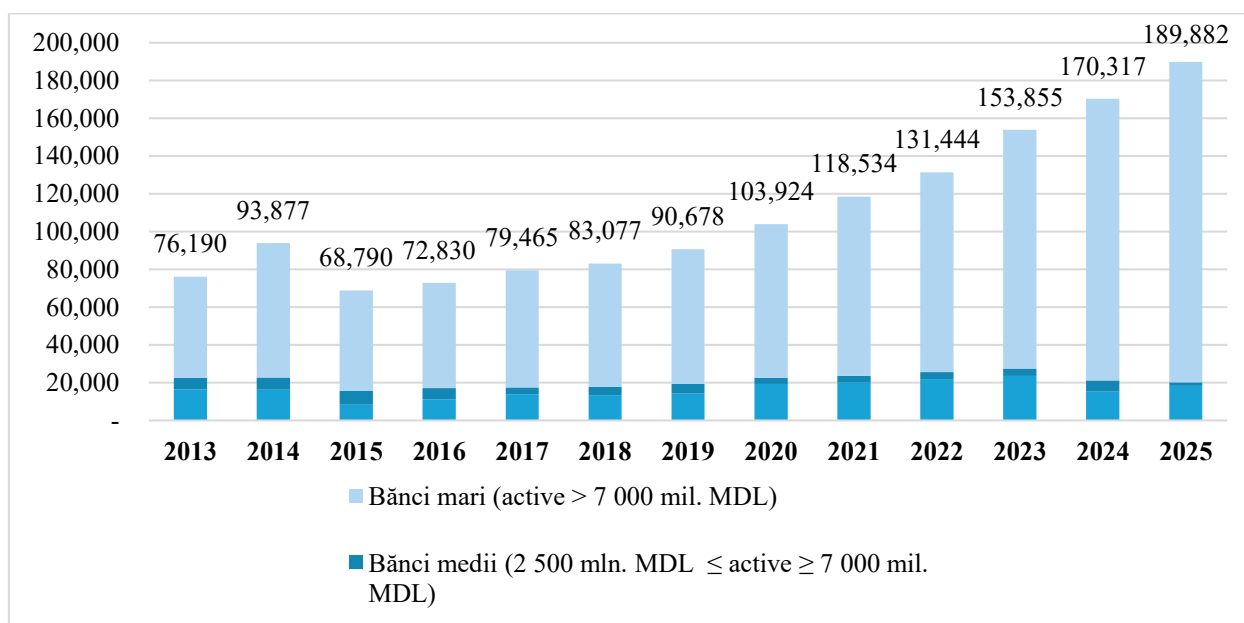


Figura 2.2. Evoluția activelor sectorului bancar din Republica Moldova în perioada anilor 2013–2025

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNM [11].

Astfel, poate fi urmărit faptul că totalul activelor băncilor mari, care au cunoscut o creștere notabilă (de la cca 53 660,24 mil. MDL în 2013 la cca 169 673,32 mil. MDL în 2025) a avut cel mai mare impact asupra volumului activelor sectorului bancar din Republica Moldova. Tendință de creștere a fost înregistrată și în cazul băncilor mici, care, de la finele anului 2013 au înregistrat o creștere cu cca 11,11 la sută, înregistrând 18 247,46 mil. MDL la finele anului 2025. Băncile medii, însă, deși au înregistrat o diminuare de cca 67,89 la sută pe parcursul anilor 2013–2025, când au marcat un volum de 1 961,18 mil. MDL. Acest lucru indică o contribuție semnificativă la expansiunea generală a sectorului bancar din partea celor mai mari bănci. Totodată, evoluția din ultimul an analizat s-a datorat migrării B.C. „ProCredit Bank” S.A. din grupul băncilor medii în grupul băncilor mari, în timp ce BCR Chișinău S.A. a fuzionat cu B.C. „Victoriabank” S.A.

În contextul acestor schimbări, se impune o atenție sporită asupra sistemului de control intern pentru a asigura că aceste bănci gestionează eficient riscurile și respectă reglementările.

În contextul evoluției activelor sectorului bancar, unul dintre parametrii cheie este *cuantumul total al expunerii la risc* (Figura 2.3), care a înregistrat o creștere semnificativă în perioada 2013–2025, de la 50 112,30 mil. MDL la 85 298,93 mil. MDL. Această expansiune reflectă extinderea activităților și a portofoliului de credite al băncilor, dar este și un indicator al creșterii riscurilor.

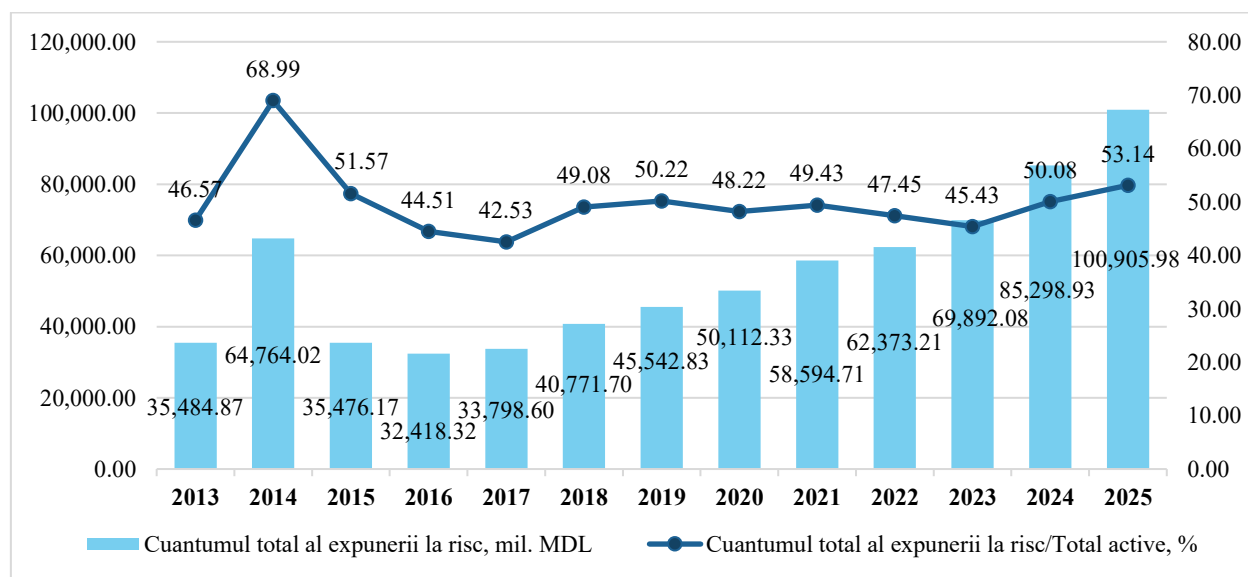


Figura 2.3. Evoluția expunerii la risc al sectorului bancar din Republica Moldova în perioada anilor 2013–2025

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNM [11].

De asemenea, analizând *rata expunerii la risc în raport cu totalul activelor*, se observă o stabilitate în jurul valorii medii de 49,79%, fiind înregistrată o expunere minimă de cca 42,35 la sută la finele anului 2017, în timp ce valoarea maximă de 68,99% a fost atinsă în apogeul crizei

din sistemul bancar moldovenesc, în anul 2014. Prin urmare, reducerea treptată a indicatorului sugerează faptul că băncile au gestionat în mod coerent proporția dintre riscuri și dimensiunea totală a activelor. Aceasta, în opinia autorului, indică implementarea unor strategii eficiente de control intern pentru a menține o expunere la risc în limitele acceptabile. Această evoluție poate avea implicații diverse, inclusiv creșterea diversificării portofoliului și extinderea serviciilor financiare oferite clienților, iar creșterea dimensiunii sectorului aduce și provocări semnificative în ceea ce privește managementul riscurilor și necesitatea consolidării sistemului de control intern.

Fondurile proprii joacă un rol important în sistemul de control intern și constituie un indicator important al stabilității financiare a băncilor (Figura 2.4 și Anexa 8). Sectorul bancar din Republica Moldova a înregistrat o creștere semnificativă a cerințelor de capital reglementate, i.e. *fondurilor proprii totale* în perioada analizată, crescând continuu de la cca 8,17 mlrd. MDL în 2013 la 23,53 mlrd. MDL în 2025, acesta fiind supracapitalizat. Această creștere demonstrează capacitatea băncilor de a atrage capital și, eventual, o creștere a rezistenței financiare în fața riscurilor.

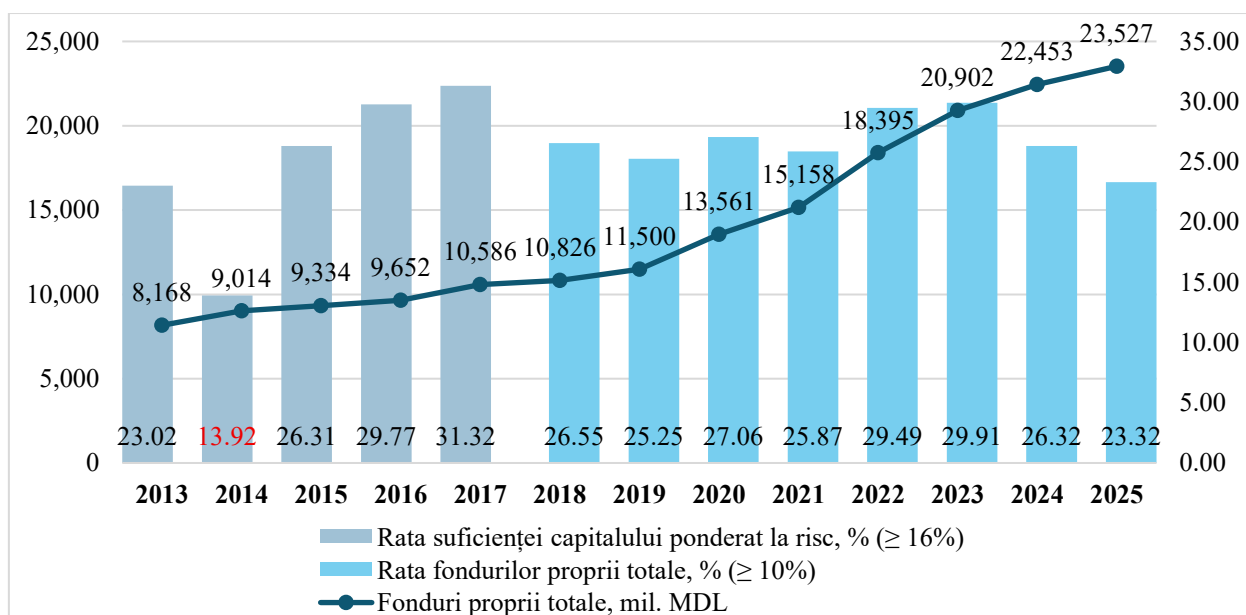


Figura 2.4. Evoluția calității capitalului sectorului bancar din Republica Moldova pe parcursul anilor 2013–2025

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNM [11].

Totuși, analiza evoluției calității capitalului este esențială pentru a evalua cu adevărat stabilitatea financiară a sectorului bancar. Cerințele referitoare la suficiența capitalului au evoluat prin încorporarea monitorizării reglementărilor prudențiale, iar nivelul minim recomandat de Basel I și reglementat în perioada 2001 – 2003 a constituit 8%, ulterior fiind revizuit la nivelul minim de 12% (2004 – 2011) și majorat la cel puțin 16% în perioada 2012 – 2017 [135]. În perioada cuprinsă de cercetarea curentă și de existența indicatorului dat, a fost înregistrată o diminuare a acestuia sub

cerințele minime (în anul 2014), cauzată, în principal, de rata extrem de joasă a suficienței capitalului semnificativ al „Banca de Economii” S.A., B.C. „Banca Socială” S.A. Începând cu anul 2018, odată cu implementarea Basel III, indicatorul precedent a fost substituit cu *rata fondurilor proprii totale*, care arată procentul de capital propriu în raport cu activele ponderate în funcție de riscuri și este importantă pentru evaluarea gradului de solvabilitate al unei bănci. Totodată, conform metodologiei Basel III, toate băncile îndeplinesc cerințele minime ale ratei fondurilor proprii totale, de minim 10%, înregistrând valori între 23,32% și 29,91% în perioada anilor 2018–2025. Calitatea capitalului bancar are un impact major asupra sistemului de control intern în bănci, iar creșterea fondurilor proprii totale indică o consolidare a resurselor financiare ale băncilor. În opinia autorului, acest lucru ar putea ajuta sistemul de control intern să funcționeze mai bine prin faptul că băncile pot obține resurse suplimentare prin creșterea fondurilor proprii, pentru a gestiona riscurile și pentru a îndeplini cerințele reglementare, ceea ce consolidează sistemul de control intern. Fluctuațiile în rata de adecvare a capitalului reprezintă un aspect asupra căruia trebuie acordată o atenție deosebită în procesele de control intern. Pentru a menține o rată solidă de adecvare a capitalului, este imperativ să se gestioneze capitalul în mod corespunzător și să se efectueze o evaluare constantă a riscurilor [30].

Monitorizarea continuă a indicatorilor de solvabilitate este la fel de esențială, chiar și în contextul unei creșteri pozitive a fondurilor proprii în sectorul bancar din Republica Moldova. Sistemele de control intern trebuie să fie proactive în evaluarea și gestionarea riscurilor asociate cu evoluția fondurilor proprii pentru a asigura o stabilitate financiară durabilă și eficientă. Deși creșterea fondurilor proprii reprezintă un semnal pozitiv pentru sectorul bancar, este crucial să se mențină o concentrare riguroasă asupra ratei de adecvare a capitalului, contribuind astfel la soliditatea și eficiența sistemului de control intern al băncilor.

Luând în considerare mediul actual în care sistemul financiar este supus incertitudinilor și volatilității, precum și expunerii la o serie de riscuri financiare și non-financiare, autorul consideră imperativă urmărirea capacității băncilor de generare a veniturilor și gestionare a costurilor. Pe parcursul ultimilor treisprezece ani, *profitul net* al sectorului bancar din Republica Moldova a crescut constant (Figura 2.5 și Anexa 9). Această creștere semnificativă, de la 1 022,80 mil. MDL în 2013 la 4 908,045 mil. MDL în 2025 demonstrează o sănătate financiară și o eficiență operațională îmbunătățite în sistemul bancar. Riscurile operaționale, expunerile pe piață și riscurile de credit cresc odată ce profiturile. Pentru a menține o rentabilitate durabilă, sistemele de control intern trebuie să se adapteze la schimbările din lumea riscurilor, iar reducerea riscurilor este, în general, asociată cu un profit net în creștere. Cu referire la rentabilitatea băncilor din Republica Moldova, se observă valori pozitive ale indicatorului *rentabilitatea capitalului* (ROE), care

reprezintă capacitatea băncii de a genera profit din investițiile în capitalul propriu, fluctuând de-a lungul anilor supuși cercetării și majorându-se de la 9,42% în 2013 până la valoarea sa maximă înregistrată în 2022, de 17,03%, cu o reducere până la 16,88% la finele anului 2025. Băncile generează venituri rezonabile, chiar dacă ROE este modest; totuși, evaluarea adecvării acestor randamente în comparație cu riscurile asumate este esențială, iar sistemele de control intern permit stabilirea unui echilibru între rentabilitate și risc [50]. Mecanismele de guvernare și conformitate devin vitale odată ce ROE crește, iar autorul consideră că, atunci când băncile funcționează etic, respectă regulile și urmează cele mai bune practici de guvernare corporativă, acest lucru denotă că responsabilitățile sistemului de control intern sunt îndeplinite. Totodată, valoarea indicatorului *rentabilitatea activelor* (ROA) sectorului bancar moldovenesc, care reprezintă capabilitatea băncii de generare a profitului din totalul activelor deținute, a înregistrat o creștere, înregistrând 1,56% la finele anului 2013 și 2,68% la finele anului 2025.

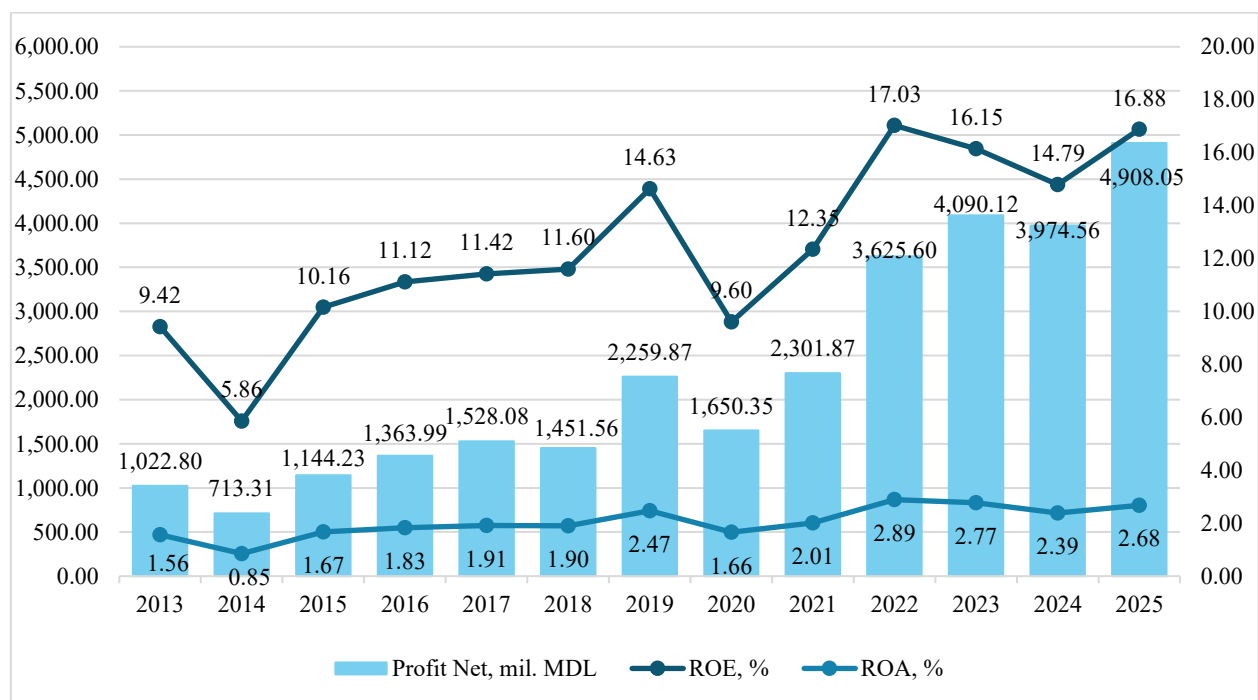


Figura 2.5. Rentabilitatea capitalului și activelor sectorului bancar din Republica Moldova pe parcursul anilor 2013–2025

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNM [11].

Deși valorile ROA pot părea mici, un ROA constant indică o administrare eficientă a activelor. Un exemplu este atât anul 2014, când a avut loc criza bancară, cât și anul 2020, când condițiile economice s-au înrăutățit datorită crizei de sănătate COVID-19: atât profitul net cât și ROE și ROA au înregistrat o diminuare mai pronunțată care a trecut pe un trend pozitiv începând cu anul următor. Astfel, este necesar de remarcat faptul că rentabilitatea poate fi îmbunătățită atunci când calitatea activelor și riscurile de deteriorare a acestora sunt monitorizate regulat,

urmărindu-se totodată și conformitatea cu apetitul la risc al băncilor, obligație deținută de controlul intern, în acest sens.

Prin urmare, în contextul atenuării riscurilor bancare, autorul consideră relevantă analiza evoluției creditelor performante și neperformante, precum și a ratei creditelor neperformante. În baza acestora, cercetarea oferă o imagine a stării creditelor în sectorul bancar din Republica Moldova în perioada 2013–2025, identificând un impact semnificativ atât asupra sistemului intern de control al băncilor, cât și asupra gestionării riscurilor (Figura 2.6 și Anexa 10). *Soldul creditelor performante* a crescut constant de la cca 37,29 mlrd. MDL la 98,38 mlrd. MDL, sau de peste 1,6 ori, totuși, o creștere semnificativă a soldului creditelor performante poate duce și la riscuri mai mari, iar sistemul intern de control trebuie să asigure că aceste riscuri sunt gestionate corespunzător.

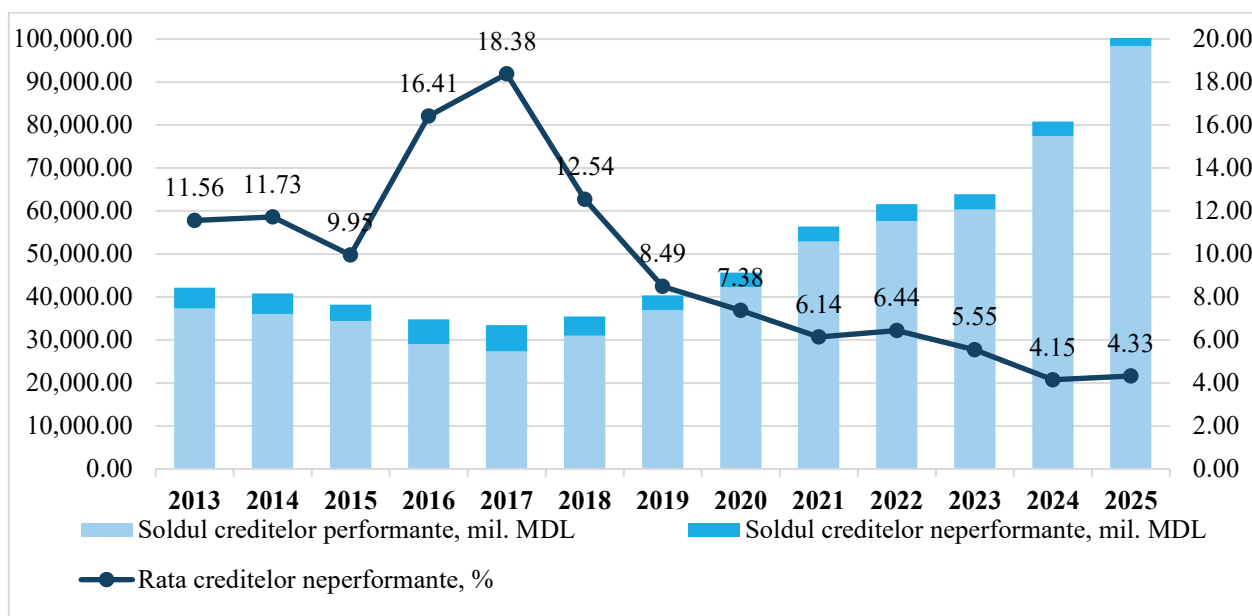


Figura 2.6. Evoluția soldului creditelor și a ratei creditelor neperformante în totalul creditelor sectorului bancar din Republica Moldova pe parcursul anilor 2013–2025

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNM [11].

Pe de altă parte, *soldul creditelor neperformante* ușor s-a diminuat, de la 4,88 mlrd. MDL în 2013 la 4,45 mlrd. MDL în 2025, iar stabilitatea în acest sens ar putea indica practici bune de creditare și monitorizare a riscurilor și a calității portofoliului, dar necesită, de asemenea, o atenție constantă pentru a preveni deteriorarea în perspectivă. Cu referire la *rata creditelor neperformante*, s-a înregistrat o diminuare cu cca 7,23 p.p., de la 11,56% în 2013 la 4,33% în 2025, demonstrând o îmbunătățire semnificativă a modului în care sectorul bancar din Republica Moldova gestionează riscul de credit, întrucât o scădere a ratei creditelor neperformante indică o selecție mai bună a beneficiarilor de credite și o monitorizare mai eficientă a riscurilor asociate. Totuși, tendința de

diminuare a ratei a fost întreruptă în anii 2016 și 2017 când aceasta a reflectat o creștere record de 16,41% și 18,38% respectiv, ca urmare a înregistrării unor niveluri mai ridicate ale ratei creditelor neperformante de către B.C. „Moldova - Agroindbank” S.A., B.C. „Victoriabank” S.A. și B.C. „Moldindconbank” S.A., iar Banca Națională a Moldovei a instituit supraveghere specială asupra acestora.

Potrivit autorului și cercetărilor efectuate, un sistem intern de control robust este necesar pentru a diminua riscul de credit, a urmări soldul creditelor neperformante și a simplifica procesele de creditare, iar pentru a asigura stabilitatea și rezistența sectorului bancar din Republica Moldova în fața provocărilor viitoare, este esențială adoptarea unei abordări anticipative în sistemul intern de control.

Pe măsură ce evoluțiile economice și modificările reglementărilor financiare au avut loc între 2013 și 2025, sectorul bancar din Republica Moldova a experimentat schimbări semnificative în gestionarea lichidității (Figura 2.7 și Anexa 11). În scopul alinierii la cerințele Basel III, au fost aprobate de către BNM cerințe noi de acoperire a necesarului de lichiditate; astfel, începând cu 1 ianuarie 2022, este utilizat *indicatorul de acoperire a necesarului de lichiditate (LCR)*, care a înlocuit indicatorul *Principiul II – lichiditatea curentă*. Potrivit noului indicator, în situații de criză, băncile ar trebui să dețină active lichide a căror valoare totală acoperă diferența dintre ieșirile și intrările de lichidități. Cerința de acoperire a necesarului de lichiditate reflectă gradul de acoperire a băncii în cazul unor solicitări urgente de lichidități și este reprezentată de raportul dintre rezerva de lichidități a unei bănci și ieșirile nete de lichidități într-o perioadă de criză de 30 de zile. Totodată, urmare a intrării în vigoare, la 1 iulie, a Regulamentului privind lichiditatea nr.329/2024, a fost aprobat și adaptat cadrul normativ aferent cerinței de finanțare stabilă (NSFR – indicator care garantează menținerea unui profil stabil de finanțare a băncilor pe un termen de un an) și necesității raportării lichidității pe benzi de scadență de către bănci [139].

Analiza lichidității sistemului bancar îi permite autorului să susțină că aceasta este mai mult decât suficientă (supralichidă), astfel, reieșind din valoarea indicatorului de lichiditate pe termen lung (*Principiul I* - care arată că există o relație echilibrată între operațiunile bancare și capacitatea de a gestiona modificările ratei dobânzii) a cărui nivelul de referință de maxim „1”, a înregistrat o ușoară majorare de la 0,71 în anul 2013 la 0,79 în august 2025 (data ultimei raportări al acestui indicator). Pe parcursul perioadei, sectorul bancar, totuși, înregistrează o încălcare a nivelului de referință în anul 2014, cauzată, în principal de indicatorul aferent lichidității pe termen lung ai Băncii Sociale S.A. în valoare de 19,69.

O tendință similară a fost înregistrată în cadrul evoluției lichidității curente, Principiul II - lichiditatea curentă a sectorului bancar fiind semnificativ peste pragul de 20%, indicând o situație

solidă în perioada anilor 2013–2025, cu excepția anului 2014 când indicatorul a înregistrat o diminuare bruscă de cca 11,28 la sută comparativ cu anul precedent cauzată de încălcarea indicatorului de către Banca de Socială S.A. (7,12%) și Banca de Economii S.A. (-1,72%). Începând cu anul 2022, de când indicatorul Principiul II a fost înlocuit cu LCR, acesta a înregistrat o creștere de la 235,47% în 2022 la 296,25% la finele anului 2025, semnificativ peste valoarea normativă prudențială de 100%, sugerând că băncile dețin o guvernanta a lichidității, au implementat teste ale planurilor de finanțare și respectă limitele stabilite în scopul gestionării riscului de lichiditate.

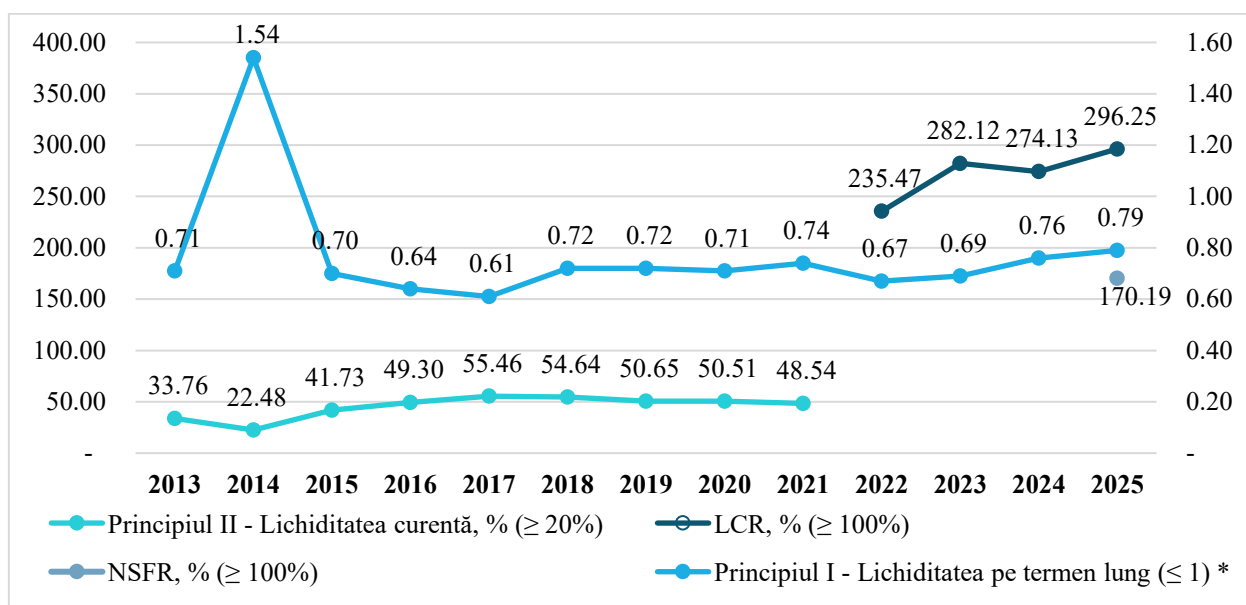


Figura 2.7. Evoluția lichidității sectorului bancar din Republica Moldova pe parcursul anilor 2013–2025

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNM [11].

Un mecanism utilizat de către BNM în vederea respectării cadrului de reglementare îl reprezintă sancțiunile aplicate băncilor și conducerii acestora, care, în perioada publicării de către BNM pe pagina web (2018 – 2026), au fost sub formă de avertismente și amenzi. Totodată, cea mai mare parte a sancțiunilor aplicate s-a referit anume la deficiențe în independența și organizarea sistemului de control intern, la guvernanta internă, la cadrul de gestionare a riscurilor, precum și la neîndeplinirea măsurilor privind încălcările identificate la controlul anterior [16].

În cele din urmă, evaluarea eficienței sistemului de control intern în cadrul băncilor din Republica Moldova arată transformările majore care au avut loc în industria bancară, iar în continuare autorul evidențiază instrumentele controlului intern care duc la diminuarea riscurilor bancare:

- cu referire la riscul de credit, sistemul de control intern ajută la diminuarea probabilității acordării creditelor riscante și permite detectarea riscurilor de deteriorare a portofoliului de credite.

Astfel, asigurarea, în special, a existenței politicilor adecvate de creditare care sunt influențate de capacitatea angajaților și de calitatea portofoliului de creditare al băncilor, are un impact major asupra diminuării riscului de credit. Totodată, potrivit opiniei autorului, este imperativă stabilirea limitelor pe tipuri de expuneri/ramuri/debitori; segregarea responsabilităților între persoanele responsabile de pregătirea a dosarului de credit și persoanele responsabile de analiza și ulterior aprobarea acestuia; monitorizarea portofoliului de credite, garanțiilor și bonității clienților; utilizarea indicatorilor de avertizare timpurie; executarea testelor de stres și folosirea sistemelor de scoring;

- impactul sistemului de control intern asupra riscului de piață este asigurat de setarea limitelor aferente expunerilor la risc și verificarea limitelor aprobate; aplicarea și verificarea indicatorilor de cuantificare a riscului de piață, a sensibilității și a testelor la stres; monitorizarea frecventă a pozițiilor și raportarea depășirilor. Prin urmare, băncile pot menține expunerile față de riscul de piață în limitele apetitului la risc stabilit de conducerea băncilor; astfel, pot fi diminuate pierderile potențiale ca urmare a volatilității pieței.

- identificarea și atenuarea riscului de lichiditate înainte ca acesta să aibă un impact asupra stabilității băncii poate fi realizată prin mecanisme ale sistemului de control intern precum: setarea limitelor indicatorilor de lichiditate și monitorizarea acestora și a poziției de lichiditate; crearea testelor de stres și planurilor de finanțare în momente de criză; evaluarea concentrării surselor de finanțare și raportarea frecventă către organele de conducere;

- impact semnificativ asupra atenuării riscurilor operaționale îl reprezintă separarea atribuțiilor și a responsabilităților; aplicarea principiilor diverse de verificare; automatizarea atât a proceselor, cât și a controalelor; ducerea evidenței și monitorizarea incidentelor operaționale; instruirea personalului, în special în domeniul controlului intern și auditului; dezvoltarea și testarea sistemelor informaționale. Totodată, este de remarcat faptul că aceste mecanisme ale controlului intern permit inclusiv diminuarea riscurilor de continuitate a activității (inclusiv riscul de conformitate și integritate).

Autorul conchide că creșterea dimensiunii sectorului bancar și a nivelului expunerii la riscuri demonstrează cât de importante sunt practicile de control intern consolidate și îmbunătățite, care sunt esențiale pentru menținerea stabilității și sustenabilității în fața provocărilor în continuă schimbare din mediul financiar.

2.4 Adaptarea sistemului de control intern al băncilor la complexitatea riscurilor bancare

Există numeroase motive pentru care importanța managementului riscului a crescut: recente progrese tehnologice, inteligența artificială, utilizarea mai intensă a tehnologiilor,

creșterea semnificativă a varietății, volumului și vitezei tranzacțiilor financiare, conflictele internaționale, crizele sanitare, precum și schimbările în reglementare au un impact continuu asupra piețelor bancare contemporane. Astfel, contextul regulator al băncilor este caracterizat de schimbări continue, iar instrumentele de gestionare a riscurilor disponibile pentru bănci necesită a fi îmbunătățite constant. Băncile pot detecta, evalua, urmări și controla mai eficient riscurile datorită progreselor în teoria și tehnologia managementului riscurilor.

Impactul pandemiei COVID-19 asupra sistemului de control intern al băncilor

Unul dintre cele mai recente riscuri emergente a fost criza sanitară COVID-19, care a avut un impact major asupra economiei globale. Epidemia a izbucnit în luna martie 2020, determinând atât autoritățile din întreaga lume, cât și pe cele din Republica Moldova să declare starea de urgență în conformitate cu recomandările Organizației Mondiale a Sănătății. Astfel, criza globală de sănătate anunțată a plasat băncile într-o situație dificilă, iar unele nu au avut capacitatea necesară de a răspunde la aceasta, fapt care a determinat necesitatea revizuirii atât a controalelor interne, cât și a modului de gestionare a riscurilor acestora [36]. Băncile au fost forțate să facă față unui număr complex de provocări, ceea ce le-a forțat să se adapteze rapid la circumstanțe economice incredibile, modificări ale legislației și schimbări în comportamentul clienților.

În acest context, lista celor mai importante riscuri pentru bănci a inclus:

1. Creșterea riscului de credit.

Printre cele mai semnificative riscuri identificate au fost cele cu referire la sectorul bancar din Republica Moldova. Un impact major a fost asupra profitabilității și gestionării riscului de credit raportat la costuri, și anume prin identificarea unui echilibru între riscuri, costuri și valori. Potrivit figurii 2.5, poate fi observat faptul că profitul net al sectorului bancar a crescut semnificativ începând cu anul izbucnirii pandemiei, deși perioada anilor 2020 – 2022 poate fi considerată o perioadă a perturbațiilor provocate de pandemie, cum ar fi închiderea afacerilor, restricțiile de mobilitate și incertitudinea economică. Cu toate acestea, în interpretarea autorului, creșterea semnificativă în anii următori arată capacitatea sectorului bancar de a se adapta și de a gestiona cu succes provocările economice generate de pandemie.

Contrația în activitatea economică afectează calitatea creditelor, întrucât băncile își măresc provizioanele pentru pierderi așteptate din credite, după cum este ilustrat în Figura 2.8. Astfel, se observă schimbarea traiectoriei de diminuare a reducerilor pentru pierderi din deprecieri formate la active și angajamente condiționale conform SIRF, care a început în anul 2017 și s-a majorat lent începând cu anul 2020 (cu 8 p.p. comparativ cu anul precedent), dar, odată cu izbucnirea războiului ruso-ucrainean, s-a înregistrat o creștere bruscă de cca 35 p.p. comparativ cu sfârșitul anului 2021. Reieșind din evoluția dată, autorul estimează faptul că a avut loc majorarea

pierderilor recunoscute și că a existat o bază mai extinsă de active ale băncilor care au fost supuse deprecierii, iar posibilă capacitate redusă de rambursare a creditelor a obligat băncile să evalueze șocurile de cerere și traiectoriile de redresare pentru a estima probabilitatea de nerambursare.

Cu toate acestea, analizând traiectoria descendentă continuă a *raportului sumei reducerilor calculate pentru soldul datoriei la credite și soldul datoriei la credite*, concomitent cu evoluția soldului creditelor (Figura 2.8), se observă că soldul creditelor a crescut mai rapid (cca 13,06% în 2020 față de 2019) decât au crescut reducerile pentru credite (cca 8 p.p.), ceea ce ar putea fi interpretat ca faptul că riscul de credit nu s-a redus. Totodată, analiza evoluției *raportului sumei reducerilor calculate pentru soldul datoriei la credite și soldul datoriei la credite* cu evoluția *ratei creditelor neperformante* (Figura 2.6) sugerează faptul că s-a înregistrat o ameliorare a calității portofoliilor de credite ale sistemului bancar din RM.

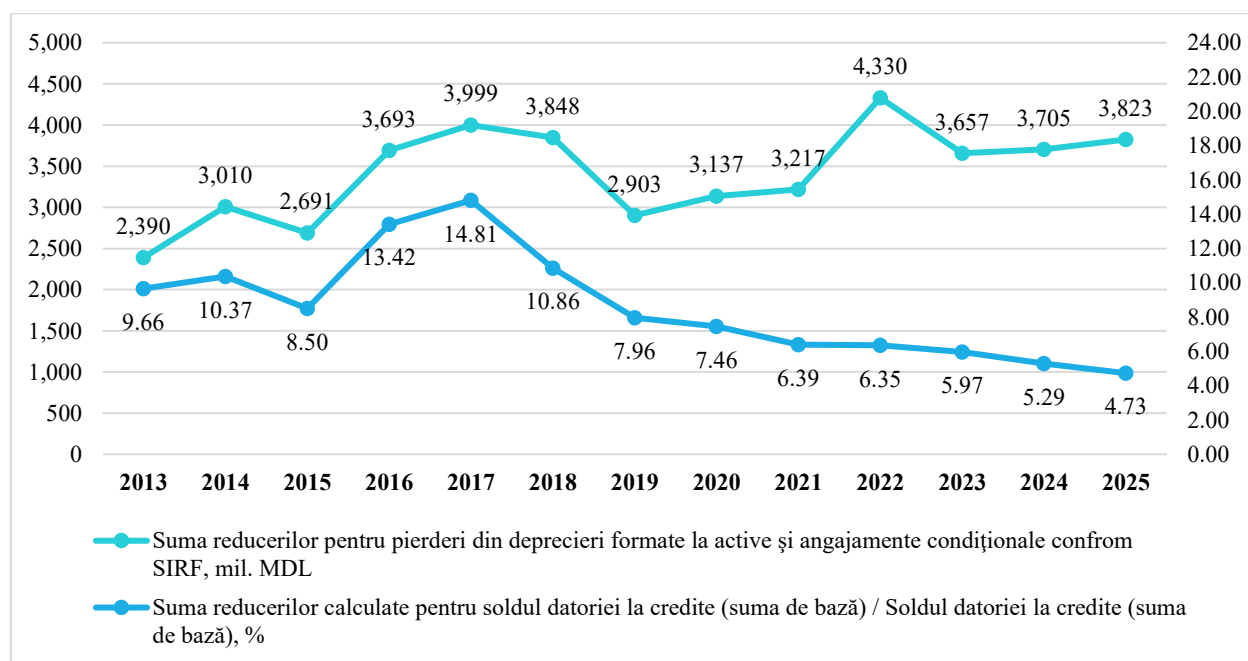


Figura 2.8. Evoluția reducerilor formate conform SIRF și a ponderii reducerilor calculate în soldul datoriei la credite în sistemului bancar din Republica Moldova, pe parcursul anilor 2013–2025, %

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNM [11].

Deși în anul 2020 se atestă o valoare mai mică generală a ratei creditelor neperformante pentru majoritatea băncilor, în cazul B.C. „EuroCreditBank” S.A. B.C. „Energbank” S.A. și „FinComBank” S.A., rata creditelor performante a înregistrat creșteri de 5,43%, 2,63% și 2,62%, respectiv (Anexa 10). În opinia autorului, astfel de evoluții sugerează faptul că există variații în modul în care instituțiile financiare au gestionat riscul de credit în contextul pandemiei. Totodată, diminuarea indicatorului în cadrul celorlalte bănci poate fi atribuită măsurilor guvernamentale și intervențiilor în timpul pandemiei pentru a sprijini economia și a proteja debitorii. Totuși, anumite bănci au înregistrat creșteri semnificative ale ratei creditelor neperformante în 2020, sugerând că

există variații în modul în care instituțiile financiare au gestionat riscul de credit în contextul pandemiei.

În timpul situației de urgență, BNM a furnizat băncilor instrumentele necesare pentru a ajuta la menținerea continuității operaționale a sistemului bancar. Potrivit BNM, sistemele de raportare ale băncilor pentru mecanismele de supraveghere au funcționat bine și au comunicat constant cu băncile, pentru a asigura stabilitatea și securitatea sectorului bancar. Pentru a reduce impactul pandemiei asupra afacerilor, BNM a permis băncilor să ajusteze termenele de plată pentru creditele acordate companiilor afectate de efectele economice generate de criza de sănătate [15]. Totuși, se estimează că băncile au efectuat o analiză mult mai profundă a situației financiare și a modelelor de afaceri ale clienților, pentru a estima reziliența la efectele pandemiei COVID-19.

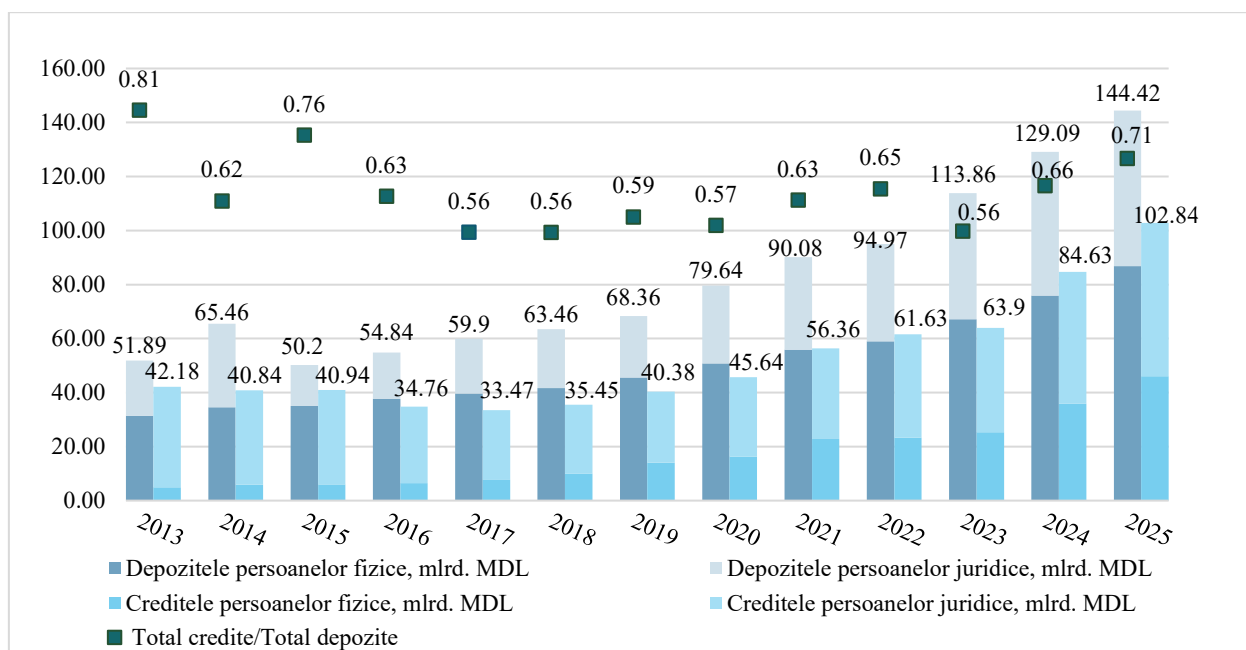


Figura 2.9. Dinamica creditelor și depozitelor sistemului bancar din Republica Moldova, pe bănci pe parcursul anilor 2013–2025

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNM [11].

Evoluția depozitelor și creditelor (Figura 2.9) în perioada anilor 2013–2025, pe lângă criza bancară din 2014 – 2015, este puternic influențată de factorii geopolitici și globali, cu impactul evident al pandemiei COVID-19 în anul 2020, dar și al crizei regionale, ca urmare a invaziei Federației Ruse în Ucraina începând cu anul 2022, asupra comportamentului investitorilor și al consumatorilor din Republica Moldova.

Autorul observă că prudența financiară și căutarea de siguranță au devenit prioritare într-un mediu economic și geopolitic incert. Astfel, la finele anului 2025, volumul total al depozitelor a constituit cca 144,42 mlrd. MDL, înregistrând o creștere de cca 178,33 p.p. față de finele anului 2013. Accelerarea plasării depozitelor poate fi observată începând cu anul 2018, ca urmare a

modificării structurii acționarilor cu experiență internațională în cadrul unor dintre cele mai mari bănci și a modificării cadrului de reglementare, fapt ce a sporit încrederea în sistemul bancar moldovenesc. Totodată, poate fi observată evoluția lentă a indicatorului în anul 2022, când atât volumul depozitelor, cât și al creditelor au înregistrat o evoluție de cca 5% și 9%, respectiv față de anul precedent, fapt care, potrivit observațiilor autorului, se datorează în principal incertitudinii create pe teritoriul Republicii Moldova aferentă războiului Ruso-Ucrainean. În anii 2023 și 2024, însă, se atestă o majorare semnificativă atât a depozitelor, cât și a creditelor, în principal datorită politicii monetare antiinflaționiste a BNM, care a avut un rol important în stimularea economiei și în creșterea încrederii în sistemul bancar autohton.

La finele anului 2025, creditele acordate au constituit cca 102,84 mlrd. MDL, în creștere cu 143,83 p.p. față de 2013 și cu 125,31% față de 2020. Pe parcursul anului 2021 s-a atestat o revenire a creditării, în urma diminuării impactului crizei COVID-19, iar volumul portofoliilor de credite a înregistrat o creștere de 23% față de finele anului precedent. În plus, după pandemie, a existat o tendință de creștere a împrumuturilor acordate persoanelor juridice, în timp ce a existat o scădere a împrumuturilor acordate persoanelor fizice. Ratele de împrumut au arătat că există resurse suficiente pentru a acorda mai multe împrumuturi și că băncile au mijloace destule pentru a finanța economia. Totodată, deși se evidențiază creșterea volumului creditelor de doar 9 % în anul 2022 comparativ cu anul 2021, pe fondul incertitudinii geopolitice din regiune, cea mai mare creștere a fost atestată pe parcursul anului 2024, cu cca 32% față de anul precedent, ca urmare a mai multor diminuări ale ratei de bază de către BNM. Rezultatele atestă o creștere a raportului Total credite/Total depozite de la 0,57 în 2020 la 0,71 în decembrie 2025, iar comparativ cu perioada inițială de analiză (anul 2013) s-a înregistrat o diminuare a indicatorului cu cca 12,39 p.p. Concomitent, se observă o diminuare cu cca 13,52 p.p. a indicatorului pe parcursul anului 2023, în particular, fiind cauzată de factorii care influențează cererea și oferta. În primul rând, potrivit opiniei autorului, băncile aleg să investească în alternative mai puțin riscante pentru a obține profituri, ceea ce duce la o presiune redusă asupra acordării creditelor și la o expunere redusă la riscuri. În comparație cu băncile din alte țări din regiune, care reușesc să atragă diverse surse de capital pentru a finanța economia, sectorul bancar local depinde în principal de investițiile pe termen scurt. De asemenea, cultura antreprenorială redusă face ca multe afaceri să nu fie considerate viabile pentru finanțare sau eligibile pentru accesarea fondurilor, iar altele nu își realizează potențialul extinderii activităților prin accesarea capitalului [38]. Evoluția financiară este un rezultat al interacțiunii dintre factori economici, politici și sociali. Într-un context complex, băncile trebuie să fie vigilente în gestionarea depozitelor și creditelor, asigurându-se că sistemul de control intern funcționează eficient și că riscurile sunt evaluate și gestionate corespunzător.

Potrivit cercetărilor realizate de autor, pentru a reflecta în mod adecvat incertitudinea cauzată de pandemia de COVID-19, în scopul atenuării riscurilor, băncile au aplicat practici internaționale, cum ar fi: revizuirea abordării de calcul a efectelor macroeconomice sau ajustări ale provizioanelor bazate pe rambursările reprogramate pentru debitorii supuși restructurării. De asemenea, băncile au actualizat periodic prognozele în modelele de pierderi de credit preconizate, care includ previziunile indicatorilor macroeconomici, iar o creștere a provizioanelor recunoscute a fost rezultatul acestor modificări [36].

2. Riscuri operaționale și de continuitate a activității.

Controlul intern se bazează în mare măsură pe informații de calitate, care sunt esențiale pentru luarea deciziilor de către conducere. Relevanța, fiabilitatea, actualitatea, accesibilitatea, completitudinea și comparabilitatea sunt toate cerințe care trebuie îndeplinite. Pandemia a generat necesitatea implementării multor schimbări, iar implementarea mecanismelor de control a modificat gradul de risc, impunând necesitatea unei evaluări mai riguroase a acestuia.

O provocare în contextul pandemiei COVID-19 a constituit accesul la sistemele informatice și la infrastructură, precum și posibile încălcări în distribuția sarcinilor și responsabilităților. Creșterea activității de muncă la distanță în cadrul băncilor a majorat riscul ca consiliile băncilor să devină mai puțin capabile să îndeplinească funcțiile formale de guvernare corporativă, cum ar fi semnarea documentelor sau convocarea ședințelor. În acest context, evaluarea disponibilității personalului și a resurselor IT, precum și identificarea posibilelor încălcări ale separării rolurilor devin esențiale [59]. Odată ce majoritatea băncilor au trecut la munca la distanță, întâlnirile frecvente cu acționarii, angajații și clienții, precum și asigurarea sănătății acestora au devenit și mai cruciale. Astfel, în scopul diminuării dificultăților în comunicarea și gestionarea echipelor la distanță, au fost create metode alternative (e.g. gestionarea automată a lucrului în echipă; ședințe regulate prin platforme online etc.).

Totodată, soluțiile informatice oferă beneficii precum accesul la intranet pentru informații despre valorile băncii, instruire electronică, notificări ale conducerii, memento-uri automate pentru personal și facilitarea auditului activităților bancare [52]. Structura organizațională a băncilor servește drept cadru atât pentru planificare și execuție, cât și pentru control și monitorizare, fiind esențială evidențierea importanței separării funcțiilor dintre subdiviziunea responsabilă de sistemele informatice și subdiviziunile utilizatori în acest context. Sistemul informațional, inclusiv automatizarea sistemului bancar, devine elementul central al mediului de control [52]. Autorul apreciază că analiza comportamentului băncilor în perioada COVID-19 a demonstrat faptul că băncile au depus eforturi să răspundă la schimbările necesare, de la virtualizare, până la gestionarea resurselor umane, inclusiv modul în care atrag și rețin angajații și dacă trebuie să își modifice

strategia în lumina circumstanțelor respective. Autorul a observat faptul că băncile din Republica Moldova se dedică constant elaborării instrucțiunilor practice și instruirii angajaților, potrivit celor mai bune practici, pentru a preveni sau a evita întreruperile în continuitatea operațiunilor și sistemelor și, prin urmare, pentru diminuarea riscurilor potențiale. Luând în considerare faptul că dezastrele naturale, pandemiile și perturbările tehnologice sunt printre amenințările care pot afecta băncile, acestea optimizează continuu procesele pentru a proteja activele informaționale, în scopul prevenirii și evitării daunelor activelor lor. Prin aplicarea principiilor de bănci, riscul asociat politicilor de resurse umane și de securitate la locul de muncă este redus, iar aceste principii demonstrează faptul că angajații nu ar trebui să încerce să protejeze activele băncilor în situații periculoase, ci ar trebui să acorde prioritate vieților lor și celorlalți angajați [37].

O altă prioritate majoră a băncilor a devenit consolidarea activităților de conformitate, iar autorul a identificat faptul că au fost realizate investiții semnificative în creșterea nivelului culturii și a cadrului conformității prin programe de formare și consultanță conform celor mai bune practici [36]. În fața provocărilor create de pandemie, băncile din Republica Moldova au acordat prioritate sănătății și bunăstării personalului, implementând măsuri de precauție conforme cu standardele globale de sănătate. Au folosit tehnologia disponibilă pentru a facilita munca la distanță, inclusiv circulația electronică a documentelor și semnăturile digitale. Prin aceste acțiuni, au reușit să mențină desfășurarea procedurilor importante și continuitatea organizațională pe întreaga durată a crizei. Pentru a consolida poziția de risc a băncilor și a reduce timpul și costurile aferente procedurilor de conformitate, este necesar să se îmbunătățească eficiența, acoperirea și eficacitatea programelor de risc și control [58].

Urmare a restricțiilor impuse de pandemia COVID-19, s-au modificat semnificativ comportamentul și modelele bancare globale, determinând închiderea unui număr semnificativ de sucursale bancare. Recesiunea economică poate avea un impact negativ pe termen lung asupra performanței financiare și poate încuraja oamenii să caute finanțare în afara economiei convenționale. Pe parcursul anului tumultuos, băncile din zona euro au întâmpinat mai multe deficiențe, precum probleme legate de funcțiile de control intern, implicarea minimă a consiliilor în deciziile strategice, calitatea scăzută a raportărilor și a agregării datelor, lipsa unor instrumente TI adecvate și absența de proactivitate în gestionarea riscurilor și conformității [70].

Astfel, este important de menționat câteva elemente cruciale care au permis sistemului bancar moldovenesc să continue să opereze la un nivel înalt și eficient: acestea au îmbunătățit structura organizațională, operațiunile sucursalelor, evaluarea și monitorizarea performanței, optimizarea operațiunilor, automatizarea proceselor de afaceri, implementarea cardurilor la domiciliu și îmbunătățirea canalelor de acces la distanță. Astfel, criza de sănătate a demonstrat

doar că cursul de dezvoltare al serviciilor bancare digitale este corect, deoarece conceptul a fost deja inclus în strategia lor [70].

Transformarea sistemului de control intern în era digitalizării

Avansarea rapidă a tehnologiilor a facilitat intrarea băncilor într-o nouă eră, care a schimbat radical modelele de activitate și a afectat viziunile pe termen lung. Astfel, nu era posibilă întârzierea implementării, administrării și testării măsurilor de control, băncile fiind obligate să revizuiască procedurile de gestionare a riscurilor pentru a găsi soluții strategice pe termen lung, scalabile și adaptabile care să se adapteze la schimbări. Autorul estimează că automatizarea proceselor aferente gestionării riscurilor financiare ar crește semnificativ eficiența acestor operațiuni, iar riscul de raportare financiară incorectă poate crește ca urmare a modificărilor aduse sistemelor informatice computerizate și operațiunilor acestora. Băncile din Republica Moldova folosesc, de asemenea, o varietate de programe și resurse informaționale pentru a reflecta rezultatele controlului și pentru a determina motivele expunerii la risc în operațiunile lor. Aceste aspecte denotă faptul că tehnologiile informației și comunicațiilor (TIC) au un impact direct sau indirect asupra fiecărei componente a sistemului de control intern, fiind un element extrem de important pentru atenuarea riscurilor bancare. Totodată, prin îmbunătățirea procesării informațiilor, tehnologiile informaționale moderne au accelerat eliminarea necesității păstrării documentelor pe hârtie și se înregistrează o creștere a numărului de documente electronice cu statut juridic care sunt comparabile cu documentele tipărite. Aceasta permite gestionarea completă a documentelor electronice, facilitând transferul instantaneu al datelor, garantând unicitatea stocării, îmbunătățind securitatea și reducând substanțial cantitatea de muncă necesară pentru procesarea documentelor, precum și diminuând riscurile operaționale.

Autorul consideră necesar de remarcat și impactul FinTech-ului asupra sistemului de control intern; astfel, deși tehnologiile bancare noi, *i.e.* aplicațiile mobile, plățile digitale, automatizarea, inteligența artificială, permit optimizarea proceselor, reducerea timpului necesar pentru desfășurarea activităților ce erau executate manual sau atragerea clienților prin comoditate, acestea implică o serie de riscuri. Astfel, FinTech crește importanța sistemului de control intern, impunând ca acesta să fie extins asupra securității cibernetice, a continuității activității operaționale, dar și asupra supravegherii furnizorilor. Totodată, controlul intern este afectat și de faptul că sunt utilizate servicii externalizate către prestatori de tehnologie avansată pentru elaborarea și menținerea produselor Fintech, fapt ce implică monitorizarea performanțelor, verificarea clauzelor contractuale, asigurarea continuității de prestare a serviciilor, testări la stres și planuri de ieșire. De asemenea, oportunitățile de digitalizare a serviciilor financiare pot avea un impact asupra expunerii băncilor la criminalitatea cibernetică, cum ar fi furtul de date, conturile

compromise sau fișierele distruse, precum și perturbările sistemelor informatice. Băncile trebuie să-și reducă riscurile prin dezvoltarea și actualizarea continuă a infrastructurilor informatice prin utilizarea tehnologiilor moderne de gestionare a riscului, cum ar fi inteligența artificială, agregarea automată a datelor, optimizarea proceselor robotizate și prelucrarea limbajului natural. Cu toate acestea, nu este posibil să existe o metodă universală pentru toate băncile, deoarece fiecare bancă are propriile structuri și strategii de afaceri. O abordare echilibrată a riscurilor de securitate a datelor ar trebui, totuși, luată în considerare [72].

Creșterea riscului de atacuri cibernetice, manifestată prin atacuri de inginerie socială care vizează informațiile financiare personale, a devenit mult mai frecventă. Aceste atacuri, în special cele care vizează atacurile cibernetice de tip „phishing” și mesajele mobile de tip spam, au crescut semnificativ, accelerându-se începând cu perioada pandemiei COVID-19 [70]. Similar altor organizații, în bănci există o probabilitate ridicată de fraudă în rândul angajaților, al partenerilor sau în mediul online. Ca rezultat al perturbărilor în procedurile și controalele de afaceri, băncile pot deveni mai vulnerabile atât la fraude interne, cât și externe, pierzându-și capacitatea de a evalua riscurile. Stabilirea obiectivelor și monitorizarea performanței angajaților care lucrează de la distanță pot fi problematice pentru industria bancară. Deoarece este necesar să se stabilească reguli pentru furnizarea de acces la distanță și pentru protejarea datelor private ale angajaților care lucrează de la distanță, munca la distanță este asociată cu un risc crescut în ceea ce privește securitatea cibernetică [59]. Prin urmare, autorul recomandă evaluarea continuă a probabilității de fraudă și crearea de strategii pentru reducerea acesteia, prin îmbunătățirea procedurilor de control și prin adăugarea de monitorizare suplimentară. De asemenea, este important să se coordoneze monitorizarea posibilelor atacuri cauzate de munca la distanță, precum și să se asigure că membrii personalului sunt conștienți de riscurile implicate în deschiderea aplicațiilor și a linkurilor provenite din surse neverificate, printre altele.

Sunt necesare proceduri de control pentru sistemele informaționale electronice utilizate de bănci pentru a îndeplini aceste funcții, cum ar fi gestionarea activității, raportarea, urmărirea modificărilor legislației și prevenirea pierderilor. Proceduri de control suplimentare sunt necesare a fi implementate pentru a asigura funcționarea corespunzătoare a sistemelor informaționale, fie automate, fie manuale, în funcție de suportul tehnic disponibil [52]. Sistemele informaționale ar trebui să cuprindă controale generale și specifice pentru securitatea și integritatea datelor. Cu toate acestea, riscuri precum erori nedetectate sau defecte tehnice pot apărea în sistemele automate. Prin urmare, controlul manual, prin verificarea datelor introduse, este esențial pentru eficiența sistemului de raportare financiară și a activităților de control [58].

Pe parcursul ultimilor ani, clienții băncilor au început să efectueze mai multe tranzacții de la distanță, inclusiv să acceseze credite online, platformele online ale băncilor avansând semnificativ în acest sens; astfel, este evitată deplasarea fizică la sucursalele băncilor. Pentru a facilita accesul clienților la servicii și gestionarea eficientă a riscurilor, băncile au nevoie de un sistem operațional și convenabil al serviciilor, atât în orice sucursală a băncii, cât și pentru autoservirea clienților de la distanță, care necesită soluții și dispozitive TI specifice (online banking, bancomate, terminale etc.).

În acest sens, autorul consideră oportună analiza activității cardurilor de plată ale sistemului bancar pentru perioada disponibilității datelor accesibile aferente acestora, care încorporează și ultimele provocări ale sectorului bancar (pandemia COVID-19 și conflictul ruso-ucrainean), ca fiind un indicator relevant pentru identificarea evoluției digitalizării. La finele anului 2025, au fost efectuate plăți cu cardul bancar în Republica Moldova în volum de 80,08 mlrd. MDL, în creștere de 2,7 ori comparativ cu anul 2020 (Figura 2.10). Concomitent, valoarea operațiunilor de retragere a numerarului a înregistrat o creștere constantă, cumulativ cu cca 79,05% în perioada 2020 – 2024.

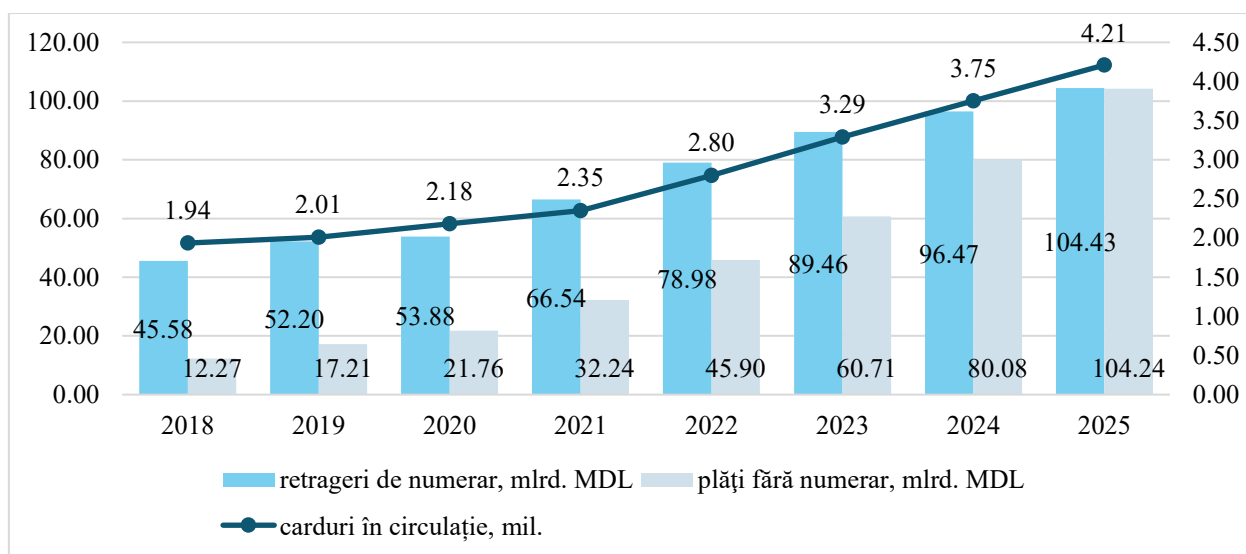


Figura 2.10. Dinamica activității cardurilor de plată a sistemului bancar al Republicii Moldova pe parcursul anilor 2018–2025

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNM [11].

Tranzacțiile prin sisteme automate de servicii la distanță și comerțul electronic au crescut împreună cu rata de creștere a plăților fără numerar în ultimii ani. Prin urmare, datorită dezvoltării continue a sistemelor de servicii la distanță, precum și a varietății largi de produse și servicii bancare disponibile online, monitorizarea și reducerea riscurilor operaționale și informaționale de securitate devin tot mai importante. Întrucât activitatea cu carduri de plată a prestatorilor de servicii de plată din Republica Moldova a înregistrat evoluții semnificative, în special pe parcursul

ultimilor ani, se observă că pandemia de COVID-19 și incertitudinea geopolitică au avut un impact semnificativ asupra pieței cardurilor de plată, dar și asupra retragerii de numerar.

Băncile din Republica Moldova și-au îmbunătățit arhitecturile tehnologice pentru a permite utilizarea cantităților mari de date pentru a combina informațiile necesare pentru gestionarea riscurilor. Strategiile informaționale bazate pe servicii web permit captarea, întreținerea și distribuirea informațiilor în timp real între unități și funcții. De multe ori, captarea informațiilor este îmbunătățită, ceea ce permite controlul mai bun al mai multor surse de date, iar utilizarea acestor metode a permis automatizarea analizei și raportării datelor, precum și reducerea cantității de procesare manuală necesare. Pentru a îmbunătăți eficiența procesului de raportare financiară, standardele tehnologice de raportare digitală XBRL (eXtensible Business Reporting Language), XML (eXtensible Markup Language) și serviciile web fac posibile agregarea și transferul automat al datelor între diferite sisteme și aplicații intrabancare și interbancare. Cu toate acestea, standardele tehnologice de raportare digitală permit verificarea rapidă a informațiilor la orice nivel de consolidare, fapt care facilitează identificarea rapidă a acțiunilor necesare de către conducere și evitarea potențialelor riscuri. În plus, costul de conformitate este redus prin furnizarea unei platforme mai productive pentru comunicare cu părțile interesate [52].

Actualmente, sistemele de control intern pot fi studiate într-un mediu de lucru la distanță, însă asigurarea funcționării perfecte a acestora este dificilă. În scopul gestionării eficiente a riscurilor, băncile înregistrează și utilizează atât date curente, cât și istorice, iar sistemele informatice permit urmărirea conformității indicatorilor efectivi cu obiectivele, planurile și așteptările preconizate. Astfel, datorită acestor date, conducerea poate evalua riscurile care există pentru un proces, o funcție sau o unitate și poate urmări performanța acestora, iar aceste date sunt esențiale pentru o gestionare eficientă a riscurilor.

Auditorii interni se confruntă, la fel, cu noi provocări în ceea ce privește eficiența sistemelor de control intern, deoarece rapoartele financiare sunt generate în timp real și online, iar tehnologiile electronice continuă să se dezvolte. Aceștia trebuie să aibă abilități informatice pentru a evalua eficiența procesării aplicațiilor computerizate, precum și cunoștințe despre sistemele contabile, controlul intern și informațional. TIC-ul poate fi folosit pentru evaluarea datelor și tranzacțiilor folosind criterii prestabilite, identificând riscuri care pot afecta îndeplinirea obiectivelor băncii sau implementarea strategiilor. Astfel, controlul intern al operațiunilor bancare este îmbunătățit prin automatizarea și integrarea procedurilor de monitorizare. Printre provocările TIC pot fi menționate investițiile financiare necesare pentru asigurarea adecvată a infrastructurii care ar trebui să fie echivalente cu beneficiile oferite de produsele tehnologiei informaționale. Înregistrarea tranzacțiilor neautorizate sau accesul neautorizat la date poate fi prevenit prin

utilizarea sistemelor informatice dotate cu mecanisme adecvate de securitate. Toate acestea, deși procesele automatizate permit prelucrarea rapidă a datelor, pot apărea erori, pot fi detectate erori sau pot fi modificate programele pentru o perioadă lungă de timp [82].

Transformarea sistemului de control intern în contextul riscurilor de mediu, social și de guvernăță (ESG)

Pe parcursul ultimilor ani, în domeniul bancar se atestă o preocupare majoră față de riscurile ESG, care au devenit factori ce pot avea un impact de intensificare a riscurilor financiare ale băncilor. Astfel, autorul susține că riscurile ESG ar putea avea un impact direct, în cazul în care banca este expusă la factorii ESG, sau indirect, în cazul în care banca finanțează afaceri expuse la riscurile ESG. Riscurile de mediu se referă la pierderi din cauza schimbărilor climatice sau a dezastrelor naturale (riscuri fizice), precum și la pierderi din cauza trecerii la economia verde (riscuri de tranziție), ce pot duce la distrugerea/blocarea activelor și, respectiv, la diminuarea valorii acestora. Riscurile sociale conțin probleme legate de atitudinea față de angajați și clienți, anticorupție, riscul de finanțare a activităților cu impact social negativ, iar aceste riscuri pot genera pierderea încrederii din cauza problemelor sociale. Riscurile de guvernăță implică transparența raportării, fraudele, corupția sau relațiile cu acționarii; prin urmare, acestea încorporează și riscul de conformitate. Acesta este considerat riscul al cărui impact financiar este cel mai rapid dintre riscurile ESG, luând în considerare faptul că gestionarea eficientă a sistemului de control intern de către conducerea băncilor este caracterizată printr-o calitate joasă a portofoliului de credite și printr-o stabilitate slabă a băncii. Anume aceste aspecte generează necesitatea includerii criteriilor ESG în cadrul sistemului de control intern și al proceselor de gestionare a riscurilor în bănci. Potrivit practicilor existente, băncile tratează riscurile ESG similar cu riscurile tradiționale, luând în considerare faptul că, spre exemplu, riscul de credit al băncii poate fi afectat de modificările salariale ale debitorului, riscul de piață poate crește urmare a volatilității prețurilor, riscul de lichiditate poate fi amplificat urmare calității slabe a bunurilor gajate iar riscul operațional poate fi intensificat urmare problemelor din cauza continuității afacerii [34].

Integrarea riscurilor ESG a transformat în mare măsură strategiile și modul de gestionare a activității băncii și, respectiv, sistemul de control intern și procesele de gestionare a riscurilor. În acest context, conducerea băncilor este nevoită să ajusteze cadrul de guvernăță astfel încât să integreze riscurile ESG și să treacă de la abordarea bazată pe creșterea profiturilor la abordarea de a lua decizii bazate pe relațiile dintre capitalul natural, social și uman (abordare bazată pe capitaluri multiple) [68]. Principalele provocări în acest sens sunt lipsa competențelor conducerii băncii și identificarea angajaților calificați în domeniul ESG, dar și ajustarea neadecvată a politicii de remunerare care să se bazeze doar pe generarea rezultatelor financiare pozitive și să ignore

practicile ESG. Prin urmare, îmbunătățirea capacităților organelor de conducere în domeniile ESG, introducerea indicatorilor de performanță bazate pe planurile de tranziție ESG și ajustarea corespunzătoare a politicilor de remunerare sunt unele dintre cele mai importante acțiuni aferente componentei *mediul de control* al COSO, ce duc la diminuarea riscurilor ESG. Conceptul de „dublă materialitate”, care se referă la estimarea impactului ESG asupra băncii și asupra procesului de creditare și viceversa, reprezintă principalul factor care conduce la implicarea riscurilor ESG în cadrul elementului *evaluarea riscurilor* al COSO. Totodată, este necesar de recunoscut că o problemă a evaluării corespunzătoare a riscurilor ESG este tipologia neliniară a acestora, precum și lipsa/existența limitată a datelor istorice, fapt ce duce la un grad înalt de dificultate în a cuantifica aceste riscuri și a estima impactul acestora. Astfel, este primordială atât instruirea angajaților în identificarea riscurilor ESG, cât și elaborarea și adaptarea metodologiilor avansate pentru integrarea riscurilor ESG și pentru a prognoza și evalua expunerea la acestea, în special datorită faptului că efectul riscurilor ESG poate apărea după perioade îndelungate de timp. Elementul COSO, *activitățile de control*, este, de asemenea, supus influenței riscurilor ESG, luând în considerare faptul că pot fi puse în pericol realizarea obiectivelor băncilor ca urmare a reorganizării controalelor operaționale care necesită să orienteze capitalul spre activități aliniate la taxonomiile verzi, indicatori de intensitate a emisiilor de carbon sau planurile de tranziție. Activitatea principală a băncii, *i.e.* procesul de creditare, este cea mai afectată întrucât factorii ESG necesită a fi incluși în fiecare etapă, de la solicitarea creditului până la rambursarea acestuia. În acest context, băncile trebuie să ia în considerare tipurile de riscuri ESG care ar putea afecta activitatea și să identifice soluții de includere în cadrul sistemului de control intern în dependență de strategia și apetitul la risc.

În accepțiunea autorului, dezvoltarea sistemelor de identificare a riscurilor ESG sau solicitarea de completare a chestionarelor ce includ întrebări aferente riscurilor ESG în procesul de „cunoaștere a clientului” ar facilita colectarea datelor pentru analiza impactului acestora. Comunicarea eronată referitoare la acțiunile luate sau profilul de risc al băncii vis-a-vis de impactul asupra mediului (riscul de greenwashing) constituie una din cele mai mari provocări aferente componentei COSO *informarea și comunicarea* și care poate avea un impact negativ asupra imaginii băncii. Riscul devine mai semnificativ în contextul în care, actualmente, a devenit o tendință în rândul băncilor de a raporta expunerile acestora față de riscurile de mediu, sociale și de guvernare și sustenabilitatea; iar indicatorul principal, emisiile de gaze cu efect de seră (emisiile finanțate), care sunt greu de estimat, trebuie verificat corespunzător [51]. Totuși, dezvăluirile aferente acțiunilor față de mediu ar putea fi neintenționate, în mod special din cauza lipsei datelor privind riscurile ESG, iar dezvoltarea sistemelor informaționale avansate și utilizarea tehnologiilor

noi ar putea diminua impactul acestora. Diversitatea riscurilor ESG, precum și crearea și actualizarea continuă a cadrelor de reglementare aferente ESG pun presiune pe necesitatea de îmbunătățire a sistemelor de control intern, care să asigure existența sistemelor adecvate de gestionare a riscurilor ESG și testarea rezistenței la emisiile finanțate și schimbările climatice. Astfel, în scopul realizării eficiente a activităților de *monitorizare*, auditul intern necesită să se conducă după standarde de audit armonizate la nivel global aferente ESG, și să elaboreze programe de verificare a datelor ESG. În acest context, modelul 3LoD la fel necesită a fi reorganizat pentru a incorpora, identifica, evalua, monitoriza și evalua potențialul impact al riscurilor ESG [34], [154].

În Republica Moldova, conceptul ESG a început a se dezvolta urmare a adoptării Strategiei Naționale de Dezvoltare Economică 2030, care are ca scop dezvoltarea unei economii mai rapide, incluzive și durabile. Totodată, un alt pas important pentru aplicarea criteriilor ESG în sistemul bancar din RM a fost dezvoltarea Foii de parcurs privind finanțarea durabilă (2024-2028) de către BNM bazată pe creșterea nivelului de conștientizare, îmbunătățirea capacităților instituționale, integrarea criteriilor ESG, gestionarea riscurilor și transparența și disciplina pieței [14]. Provocările climatice principale din RM reprezintă condițiile meteorologice extreme, astfel, în Anexa 12, poate fi observat faptul că au fost afectate creditele acordate agriculturii. Pe parcursul anilor 2014–2025, creditele acordate agriculturii au avut o tendință lentă de creștere de cca 110%, iar ponderea acestora în portofoliul de credite al băncilor, deși a crescut până la 8,58% în anul 2020, a înregistrat o diminuare de cca 3,40 p.p. constituind cca 5,19% la finele anului 2025. Prin urmare, băncile ar putea avea o viziune greșită aferentă acoperirii creditelor dacă, în rapoartele de estimare a garanțiilor emise de către companiile de evaluare, nu este inclusă expunerea la riscurile fizice, fapt ce prezintă o provocare pentru sistemul de control intern. De asemenea, sistemul bancar din RM este expus riscului de tranziție, care provine din procesul de trecere la economia cu emisii reduse de carbon și ar putea genera pierderi financiare. În acest context, sunt vizate domeniile aferente riscului de tranziție, precum agricultura intensivă, industria alimentară, domeniul construcțiilor, domeniul transporturilor, domeniul apărării.

Astfel, potrivit estimărilor autorului în baza cercetărilor, creditele acordate pentru procurarea/construcția imobilului înregistrează cea mai mare pondere, de cca 25,37% la finele anului 2025. Totodată, în scopul identificării volumului creditelor din acest domeniu, care este într-adevăr afectat de riscurile de tranziție, sunt necesare date mai granulare și evaluări suplimentare, care pot fi captate datorită sistemelor de control intern, care trebuie să integreze cerințe pentru estimarea eficienței energetice a creditelor, începând cu etapa de analiză a acestora. Cu referire la riscurile sociale, sistemul bancar din RM poate fi considerat, de asemenea, afectat,

manifestat prin situații precum efectele geopolitice aferente războiului ruso-ucrainean, necesitatea de finanțare a refugiaților ucraineni, diferențe de gen și standarde de muncă. Sistemul de control al băncilor din RM este afectat și de riscurile aferente guvernantei, care pot să se manifeste prin acordarea creditelor fără respectarea principiilor de etică, favorizarea persoanelor expuse politic sau lacune în domeniul spălării banilor și finanțării terorismului [34].

Deși băncile din RM nu sunt obligate, unele, în mod voluntar, declară că prezintă angajamente și declară integrarea principiilor ESG în activitate, inclusiv la acordarea creditelor, dezvoltării produselor sau prestării serviciilor (*eg.* emiterea cardurilor digitale, utilizarea bonului electronic). Totodată, există bănci care au fost supuse proceselor de evaluare a practicilor acestora în domeniul ESG precum: B.C. „Moldova - Agroindbank” S.A. beneficiază de evaluare ESG internațională; OTP Bank S.A. beneficiază de evaluare ESG internațională la nivel de grup; B.C. Moldindconbank S.A. a fost evaluată în baza unui instrument specializat de evaluare a finanțării sustenabile [34]. Astfel, sectorul bancar din RM poate fi considerat că se află într-o etapă de tranziție de la declararea integrării conceptelor ESG la evaluarea externă a performanței ESG

2.5 Concluzii la capitolul 2

În capitolul 2, autorul și-a propus realizarea următoarelor obiective:

- analiza reglementărilor activității bancare în Republica Moldova cu privire la corespunderea acestora standardelor și reglementărilor UE aplicabile băncilor în domeniul controlului intern;
- evaluarea eficacității controlului intern în băncile din Republica Moldova;
- identificarea instrumentelor de control utilizate de bănci pentru asigurarea eficacității sistemului de control intern și a mecanismelor aplicate de către organul de supraveghere bancară pentru evaluarea funcționării acestuia;

Urmare a realizării obiectivelor stabilite, au fost elaborate următoarele concluzii:

1. Particularitățile cadrului de supraveghere și reglementare din Republica Moldova a înregistrat o evoluție pozitivă continuă. Astfel, cercetarea a evidențiat faptul că eficacitatea instrumentelor de reglementare și supraveghere dezvoltate în conformitate cu Acordurile Basel I-III a evoluat odată cu implementarea acestora în Republica Moldova și reprezintă premise fundamentale în vederea consolidării sistemului de control intern și de gestionare a riscurilor. Totodată, acestea permit transformarea cerințelor reglementate în mecanisme de monitorizare, responsabilități operaționale și măsuri de remediere în cadrul băncilor. Prin urmare, măsurile de supraveghere și intervenție, precum și recomandările și sancțiunile aplicate de BNM băncilor, constituie instrumente ce contribuie la responsabilizarea băncilor, detectarea deficiențelor,

consolidarea guvernăței corporative, conformității sau gestionării riscurilor. Cadrul de reglementare robust și aplicat adecvat sporește funcționarea eficientă a sistemului de control intern cu impact major asupra gestionării riscurilor bancare.

2. Evaluarea sistemului de control intern în cadrul băncilor active din Republica Moldova, prin prisma metodologiei integrate de evaluare a calității sistemului de control intern a băncilor, bazată pe indicatori cantitativi și calitativi, elaborate de autorul tezei și descrise în cadrul subcapitolului 1.4, i-a oferit autorului posibilitatea de a demonstra faptul că băncile au un nivel calitativ mediu-înalt al controlului intern. Astfel, în baza rezultatelor fundamentate pe combinarea metodei cantitative (bazată pe determinarea indicatorilor financiari ai băncii) și a metodei calitative (bazată pe evaluarea calității sistemului de control intern prin prisma elementelor COSO), utilizând datele obținute în baza chestionarului), cel mai înalt calificativ, de 1,16 pct. a fost înregistrat de către B.C. „Moldindconbank” S.A., urmată de B.C. „Victoriabank” S.A. (1,19 pct.), OTP Bank S.A. (1,34 pct.) și B.C. „Moldova - Agroindbank” S.A. (1,39 pct.). Rezultatele cercetării denotă că riscurile bancare pot fi diminuate prin existența unei strategii clare a băncii cu stabilirea profilului de risc, în baza căruia să fie impuse și monitorizate limitele adecvate pentru indicatorii de risc, raportarea periodică și responsabilitatea clară a angajaților. Totodată, eficiența sistemului de control intern în bănci depinde nu doar de prezența strategiei, a politicilor, a procedurilor, a structurii organizatorice adaptate la cerințele de management a riscurilor, dar și de modul și nivelul de integrare în procesele operaționale și decizionale ale băncii. Elementele unui sistem eficient al controlului intern trebuie să funcționeze ca un mecanism întreg, contribuind la detectarea preventivă a deficiențelor și la reducerea probabilității de materializare atât a riscurilor financiare cât și a celor non-financiare. Alte acțiuni de diminuare a riscurilor includ: îmbunătățirea calității guvernăței corporative și intensificarea interesului și implicarea conducerii superioare în activitatea sistemului de control intern; integrarea funcției de risc și conformitate începând cu etapa inițială procesului decizional aferent aprobării produselor bancare; stabilirea regulilor de validare și a limitelor, reconcilierea sistemelor, monitorizarea controalelor automate, funcționarea adecvată a sistemelor informaționale, testarea periodică a continuității activității, menținerea evidenței unui registru al incidentelor operaționale; acordarea unei atenții deosebite asupra calității documentelor elaborate; elaborarea și implementarea unor modele interne de evaluare și monitorizare a riscurilor bancare. Astfel, controlul intern contribuie la fundamentarea procesului decizional prin raportarea deciziilor la apetitul la risc stabilit de conducere și prin monitorizarea respectării limitelor de risc definite la nivelul băncii. Sistemul de control ajută la menținerea riscului în limitele apetitului și permite identificarea preventivă a riscului, deși nu permite eliminarea totală a acestuia.

3. Analiza principalilor indicatori financiari și prudențiali, precum ponderea creditelor neperformante, rata fondurilor proprii, indicatorii de lichiditate și respectarea limitelor prudențiale, sugerează îmbunătățirea capacității băncilor de gestionare a riscurilor, susținută de consolidarea cadrului de control intern și a guvernantei corporative în special ca urmare a reformelor realizate după criza bancară din anii 2014-2015. Totodată, calitatea capitalului bancar a crescut, sectorul bancar caracterizându-se prin supracapitalizare, ceea ce arată capacitatea băncilor de a atrage capital și, posibil, de a crește rezistența financiară la riscuri. Profitul net al băncilor din Republica Moldova în perioada analizată (2013–2025) a crescut constant, ceea ce sugerează o sănătate financiară și o eficiență operațională mai bune. Diminuarea semnificativă a ratei creditelor neperformante arată că sectorul bancar din Republica Moldova a îmbunătățit modul în care gestionează riscul de credit, ceea ce indică o politică de creditare adecvată ce se transpune într-o selecție mai bună a beneficiarilor de credite și o supraveghere mai eficientă a riscurilor asociate. Fiind încadrată în perimetrul limitelor reglementate, lichiditatea sistemului bancar poate fi considerată mai mult decât suficientă, sectorul bancar fiind caracterizat de supralichiditate. În plus, în timpul perioadelor incerte din ultimii ani, afectate de riscurile emergente, băncile au avut active lichide care au acoperit diferența dintre ieșirile și intrările de lichidități. Deși evoluția indicatorilor analizați reflectă o tendință pozitivă pe parcursul ultimilor ani, sistemul bancar din Republica Moldova este în continuare expus vulnerabilităților apărute ca urmare a volatilității mediului economic, intensificarea riscurilor financiare, operaționale, cibernetice și de continuitate a activității, digitalizarea activităților bancare, riscurilor emergente dar și de adaptare la noile realități și cerințe de reglementare. Sistemele de control intern ale băncilor din Republica Moldova au contribuit la obținerea acestor rezultate prin consolidarea disciplinei de risc, monitorizarea respectării limitelor prudențiale, diminuarea vulnerabilităților aferente activității băncilor și îmbunătățirea calității proceselor decizionale.

4. Sectorul bancar din Republica Moldova a trecut printr-o perioadă de incertitudine majoră generată de pandemia COVID-19, demonstrând capacitatea de a se adapta și a face față provocărilor, consolidând totodată sistemul de control intern, cadrul de gestionare a riscurilor și auditul intern ale băncilor. Această perioadă a fost un exemplu de test de stres pentru securitatea TI și pentru sistemul de control intern, ce a dus la remodelarea acestuia, integrând tehnologiile avansate și reziliența la atacurile cibernetice. Importanța eficientizării sistemului de control intern în gestionarea riscurilor generate de volatilitatea piețelor financiare și instabilității economice a fost evidențiată de criza din regiune generată de războiul ruso-ucrainean. În același timp, riscurile ESG devin o preocupare majoră a băncilor din cauza incertitudinii impactului acestora asupra amplificării riscurilor financiare. Totodată, integrarea criteriilor ESG în activitățile băncilor din

Republica Moldova (e.g. a B.C.,Moldova-Agroindbank” S.A., OTP Bank S.A., B.C. Moldindconbank S.A.) permite considerarea faptului că sistemul bancar din Republica Moldova se află într-o etapă de tranziție de la declararea integrării conceptelor ESG la evaluarea externă a performanței ESG. Rezultatele cercetării reflectă faptul că, deși lista riscurilor esențiale importante pentru bănci a rămas, în linii mari, aceeași și include riscurile de lichiditate, de credit, de piață, operațional și de continuitate a activității, riscurile bancare emergente modifică forma de manifestare, intensitate și interdependență a acestora. Prin urmare, principala provocare o constituie capacitatea sistemului de control intern de a se adapta rapid la sursele noi de vulnerabilitate și la mecanismele prin care riscurile tradiționale se pot amplifica

Constatările formulate permit conturarea particularităților sistemului de control al sectorului bancar autohton, a principalelor riscuri bancare, dar și formularea primelor argumente empirice în susținerea ipotezei cercetării, justificând aprofundarea cercetării din perspectiva identificării direcțiilor de îmbunătățire a sistemului de control intern, în vederea atenuării riscurilor bancare. Cercetarea urmează să verifice relația dintre sistemul de control intern și riscuri în baza indicatorilor statistici ai sectorului bancar din Republica Moldova, în vederea fundamentării impactului sistemului de control intern asupra gestionării riscurilor financiare și formulării recomandărilor științifico-practice pentru consolidarea capacității băncilor de prevenire, identificare, monitorizare și atenuare a riscurilor.

3. DIRECȚII DE ÎMBUNĂTĂȚIRE ȘI OPTIMIZARE A SISTEMULUI DE CONTROL INTERN ÎN VEDEREA ATENUĂRII RISCURILOR BANCARE

3.1 Practici internaționale și inovații în organizarea sistemului de control intern privind gestionarea riscurilor

Controlul intern este considerat unul dintre cei mai importanți factori în gestionarea riscului pe care și-l asumă conducerea băncii în activitatea sa. Mecanismele sistemului de control intern care asigură că activitățile organizației sunt în conformitate cu obiectivele setate, promovează inovațiile și permit conducerii evaluarea eficienței acestora, oferind posibilitatea schimbului de date între diferite structuri ale organizației [81]. Prin urmare, elementele controlului intern în sectorul bancar sunt de obicei cele mai strict reglementate, iar identificarea și utilizarea celor mai bune practici internaționale și inovațiilor privind organizarea acestuia în cadrul sistemului bancar din Republica Moldova este imperativă.

În scopul analizei comparative, autorul a selectat țări cu sisteme bancare comparabile cu sistemul bancar al Republicii Moldova, dar cu experiențe relevante în implementarea bunelor practici de control intern și de gestionare a riscurilor.

În acest context, România, fiind considerată unul dintre reperele pentru Republica Moldova, în special pentru alinierea la standardele UE, își transpune cerințele UE în reglementările Băncii Naționale a României, care solicită băncilor să dețină un cadru solid de conducere, o structură organizatorică transparentă cu responsabilități clar definite, precum și procese de activitate și de gestionare a riscurilor adecvate. Totodată, o practică importantă o reprezintă și cerința organului de reglementare privind stabilirea anuală a apetitului la risc și a politicilor de risc ale băncii. Un instrument important al controlului preventiv al riscului de credit utilizat în România constituie registrul riscului de credit care permite estimarea bonității potențialilor debitori. Totodată, un mecanism care permite evaluarea comportamentului de plată al clienților băncilor din România și care permite eficientizarea controlului intern precum și reducerea riscurilor operaționale, de imagine și de credit, constituie centrala incidentelor de plăți [20].

Polonia, care poate fi analizată ca un sistem bancar cu practici avansate, își organizează sistemul de control intern în baza documentului dedicat de bune practici „Recomandarea H”, emis de către Autoritatea de Supraveghere Financiară și care solicită expres implementarea și realizarea activității unui sistem de control intern adecvat și eficient integrat în modelul 3LoD și să stabilească responsabilitățile organelor de conducere. Totodată, practica Poloniei cu referire la

elaborarea, pe lângă actele normative, și a recomandărilor/ghidurilor separate și specializate privind subiecte precum guvernanța, riscurile TI, securitatea TIC, continuitatea activității, gestionarea riscurilor de model, permite ca sistemul de control intern să fie susținut de un cadru mai complex și consolidat [65].

Estonia, Letonia și Lituania pot fi considerate un model de analiză a sistemului de control intern, fiind remarcate prin nivelul avansat al digitalizării sistemului bancar, dar și prin faptul că fac parte din zona euro și sunt astfel incluse în Mecanismul unic de supraveghere al UE, ceea ce înseamnă că aplică standardele impuse de către Banca Centrală Europeană. În Estonia și Lituania, cerințele aferente organizării sistemului de control în bănci, spre deosebire de cazul altor state, sunt prevăzute direct în actul legislativ ce reglementează activitatea băncilor, iar în cazul Lituaniei, cerințele sunt incluse în regulamente separate. Printre cerințele fundamentale ale sistemului bancar al statelor baltice este prevăzut faptul că sistemul de control trebuie să existe permanent și proporțional cu dimensiunea sau tipologia activităților băncilor; astfel, controalele pot fi mai simple în cazul băncilor cu activități mai puțin complexe. Totodată, este susținută ideea că implicarea consiliului băncii, prin aprobarea strategiilor, a principiilor de gestionare a riscurilor, a structurii organizatorice sau prin înțelegerea riscurilor și asigurarea gestionării acestora de către organul executiv, determină eficiența unui sistem de control intern. O practică a sistemului bancar estonian este oferirea independenței și accesului direct și nelimitat la toate actele necesare pentru auditul intern; astfel, acesta nu este considerat doar o funcție administrativă. Luând în considerare digitalizarea puternică a țărilor baltice, este de remarcat faptul că riscul cibernetic, continuitatea activității și serviciile TI, precum și accentul sporit pe AML/CFT sunt profund integrate în sistemul de control intern care poate fi considerat digitalizat. Astfel, organele de reglementare ale acestora (Autoritatea de supraveghere financiară a Estoniei, Banca Lituaniei, Banca Letoniei) publică ghiduri/regulamente pentru instituțiile financiare în vederea asigurării îmbunătățirii continue a managementului continuității activității, gestionării riscurilor și securității TI. Totodată, luând în considerare sistemele de plăți și FinTech avansate existente, organele de reglementare stabilesc cerințe referitoare la efectuarea testelor periodice la stres ale sistemelor TI, securitatea avansată, auditul TI și gestiunea riscului cibernetic, în vederea diminuării incidentelor TI, în special ale prestatorilor [23], [54], [96].

Georgia poate fi considerată un model de bune practici în contextul integrării reglementărilor UE în cadrul sistemului bancar; astfel, deține mecanisme inovatoare în vederea eficientizării sistemului de control intern și gestionării riscurilor în bănci. Una dintre practicile speciale ale Georgiei constă în existența unui act de bază obligatoriu dedicat guvernanței corporative în bănci, „Codul de guvernare corporativă pentru băncile comerciale”, aprobat de către

Banca Națională a Georgiei care permite consolidarea rolurilor și responsabilităților organelor de conducere, precum și transparența și controlul intern. De asemenea, în vederea identificării preventive a vulnerabilităților, poate fi considerată utilă practica Băncii Naționale a Georgiei de a cere băncilor să prezinte chestionare aferente supravegherii sistemului de conformitate, astfel, poate fi verificată eficiența practicilor de conformitate ale băncilor. Un factor distinct al sistemului bancar georgian este cadrul complex al sistemului de control intern și de gestionare a riscurilor prin faptul că a integrat criteriile ESG în cadrul acestora. Astfel, raportarea ESG a devenit o cerință obligatorie care este actualmente integrată în arhitectura de transparență a băncilor. Prin urmare, sistemul bancar georgian acordă atenție specială transparenței, introducând cerințe obligatorii de publicare a datelor mai calitative, guvernantei datelor, precum și existența verificărilor asupra proceselor de raportare și validare a datelor raportate [116].

Practici comune ale sistemelor bancare analizate în vederea diminuării riscului operațional și riscului de conformitate constituie elaborarea și asigurarea funcționalității matricelor de control care permite cartografierea proceselor, controalelor, riscurilor, testărilor efectuate și a proprietarilor. Cu referire la tehnologiile informaționale, este primordială tratarea riscurilor TI ca un lanț unic ce integrează controalele de acces, separarea atribuțiilor, asigurarea trasabilității, asigurarea documentării oricărei modificări executate și gestionarea incidentelor TIC. Totodată, sistemele bancare din țările enumerate consideră faptul că elementul principal al funcționării eficiente a sistemului de control intern și gestionare a riscurilor constituie implementarea adecvată a modelului 3LoD, întrucât abilitatea de a preveni, a devansa și a atenua potențialele riscuri este mai importantă decât numărul nivelurilor ierarhice sau actelor existente. Băncile centrale, la fel, gestionează riscurile în baza modelelor 3LoD și 4LoD; astfel, Banca Canadei susține că modelul său de gestionare a riscurilor are un rol important ce permite analiza introducerii sau încetării operațiunilor sau programelor sale, asigurând în același timp încadrarea în limitele apetitului la risc aprobat și identificând metode de eficientizare continuă [22]. Un exemplu ce denotă importanța deținerii unui cadru robust de gestionare a riscului este și experiența UBS din anii 2007-2008, când au fost depistate deficiențe ale sistemului de control intern și de risc ce au dus la înregistrarea unor pierderi majore. Acest caz a generat necesitatea îmbunătățirii celor trei linii de apărare, nu doar a UBS, ci și a altor bănci care au găsit lacune în modelele sale [158].

Principiile de funcționare a controlului intern potrivit practicilor sistemelor bancare din țările dezvoltate se referă la faptul că controlul intern trebuie să acopere întreaga activitate a băncii, să existe segregarea funcțiilor de control între persoanele care efectuează controlul, orientare spre diminuarea riscurilor, respectarea reglementărilor, obiectivitate și independență [98]. Astfel, luând în considerare principiile menționate, autorul remarcă faptul că în practica internațională

prevalează abordarea integrată, ce permite crearea și menținerea unui sistem de control intern eficient, adaptabil la provocările continue aferente conformității și reducerii riscurilor.

În continuare, autorul subliniază principalele tendințe noi și bune practici care au dus la schimbările care conduc la reorganizarea cadrului de gestionare a riscurilor și sistemului de control intern în bănci:

A. Transformarea digitală

Transformarea digitală și tehnologiile noi afectează modul de activitate al oricărei entități, inclusiv resursele umane, procesele operaționale, datele, precum și tehnologia, astfel provocând necesitatea modernizării sistemelor de control intern (Figura 3.1). În era digitalizării, accelerată de pandemia de COVID-19 și de restricțiile care au urmat, tehnologiile informaționale și securitatea TI au devenit esențiale pentru protejarea informațiilor și pentru menținerea sistemelor bancare funcționale.

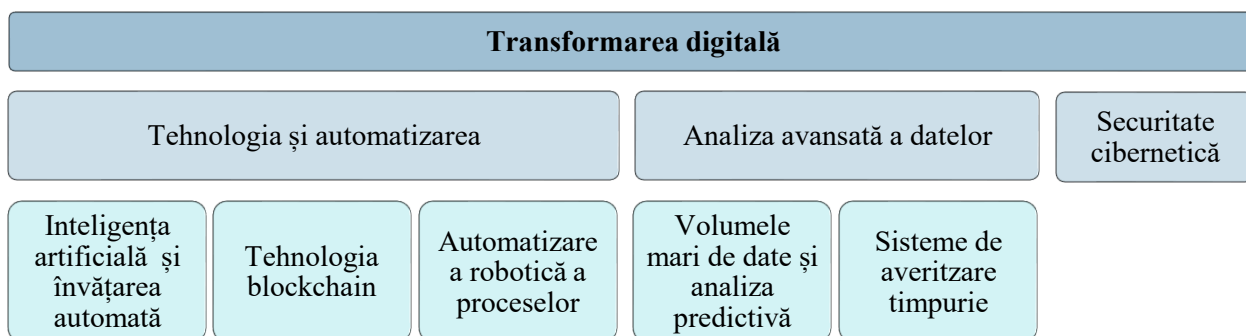


Figura 3.1. Dimensiuni ale transformării digitale

Sursa: elaborat de autor în baza surselor [6], [66].

Transformarea digitală și tehnologiile noi își lasă amprenta asupra sistemului de control intern sub multiple aspecte:

1) Tehnologia și automatizarea (T&A)

În scopul beneficierii de oportunitățile economice, băncile își îmbunătățesc continuu integritatea sistemului de control intern, întrucât performanțele acestora depind de măsura și rapiditatea în care are loc adaptarea la noile provocări sau cerințe în domeniul acestora de activitate. Totodată, evitarea erorilor este esențială întrucât costurile ridicate suportate aferente soluționării acestora ar putea duce la ratarea oportunităților de dezvoltare. Digitalizarea și implementarea continuă a celor mai avansate soluții TI au devenit aspecte cruciale cu impact major atât asupra practicilor de control intern cât și asupra gestionării riscurilor bancare. Pe de altă parte, integrarea TI în sistemele bancare a crescut vulnerabilitatea la atacuri cibernetice și fraude a datelor transmise prin intermediul rețelelor virtuale, fapt ce poate avea impact atât asupra imaginii, cât și asupra profitabilității băncilor. Actualmente, în scopul eficientizării, supravegherii și diminuării

erorilor, băncile investesc sume impunătoare în digitalizarea proceselor și automatizarea acestora. Odată cu adoptarea noilor generații de TI, băncile la nivel mondial au început integrarea inteligenței artificiale (IA), algoritmilor de învățare automată, automatizarea robotică a proceselor (RPA) și blockchainului în scopul eficientizării proceselor de control intern [105].

Un element important al T&A, care ia amploare, îl constituie *inteligența artificială și învățarea automată*. În sectorul bancar, de mai mulți ani se utilizează inteligența artificială tradițională, unde modelele statistice sunt „învățate” pe baza unui set de date cu indicatori de intrare și ieșire și elaborează prognoze pe baza strategiilor specificate, oferind posibilitatea luării unor decizii. Între timp, apariția unei noi generații de inteligență artificială, cea generativă, bazată pe modele mai sofisticate antrenate pe baze de date enorme, ce poate fi utilizată pentru generarea ideilor și pentru creativitate, este implementată gradual în activitatea băncilor, prin urmare, este integrată în sistemul de control intern și permite eficientizarea gestionării riscurilor bancare [6]. De asemenea, încorporarea IA permite băncilor elaborarea unor soluții avansate în domeniul financiar, precum și a unor mecanisme complexe de apărare cibernetică. Prin urmare, odată cu digitalizarea sistemelor bancare și creșterea amenințărilor cibernetice, rolul inteligenței artificiale în securitatea informațiilor și combaterea spălării banilor a devenit unul dintre cele mai majore beneficii în industria bancară, iar integrarea IA de către bănci a revoluționat nu doar modul în care tranzacțiile bancare se desfășoară, ci a avut și impact asupra competitivității prin inovare și agilitate ale sectorului bancar [78], [105].

Tehnologiile IA și utilizarea algoritmilor pot fi integrate pentru a acoperi majoritatea funcțiilor băncilor, precum prestarea serviciilor către clienți, efectuarea operațiunilor interne, gestionarea conformității, gestionarea riscurilor, elaborarea prognozelor, simularea scenariilor, sintetizarea datelor ș.a. Se atestă că, ca urmare a integrării IA cu ajutorul capacităților umane și tehnologiilor, vor putea fi reduse costurile și deveni mai eficiente din punct de vedere operațional. Pe lângă îmbunătățirea și optimizarea funcțiilor controlului intern de conformitate și risc, IA permite optimizarea resurselor, inclusiv a resurselor umane, prelucrarea rapidă a cantităților mari de date, identificarea mai rapidă a fraudelor, îmbunătățirea transparenței, reducerea semnificativă a timpului pentru luarea deciziilor, asigurând în același timp un nivel de securitate ridicat [105], [118].

Învățarea automată, spre exemplu, este aplicată pe larg de bănci pentru analiza riscului de credit și prognozarea acestuia, precum și pentru detectarea fraudelor, fapt ce permite băncilor formularea unor strategii de minimizare a potențialelor eșecuri financiare. Modelul NLP (procesarea limbajului natural), însă, permite automatizarea sarcinilor manuale în analiza contractelor și a rapoartelor, reducând riscul de conformitate. Potrivit celor mai bune practici,

băncile utilizează IA, consolidând guvernanta sistemelor de date și realizează instruirii în acest domeniu pentru organele de conducere, atribuind unor membri ai organului executiv responsabilitatea aferentă dezvoltării și gestionării IA în cadrul băncii. Exemple notorii de bănci care au dezvoltat și integrat modele de învățare automată și NLP sunt: JPMorgan Chase, SUA prin programul său COIN.AI, care analizează contractele de credit; BNY Mellon, SUA folosește soluție AI în scopul generării și analizei contractelor de custodie, China Construction Bank a implementat sistem IA care identifică tranzacțiile suspecte, ș.a. [149], [118]. La această etapă, băncile din China sunt considerate lideri în investițiile aferente IA, în special în sisteme de supraveghere și de analiză creditelor, sistemul tehnologiei financiare (FinTech) local fiind valorificat în acest sens [6].

În băncile din Japonia, Singapore sau Hong Kong, integrarea IA în sistemul de control intern este, de asemenea, susținută activ de organele de supraveghere. Pe de altă parte, la băncile din Uniunea Europeană se atestă investiții mai moderate în IA, cu scopul eficientizării sistemelor de control intern comparativ cu regiuni precum SUA sau China. Unul dintre motivele investițiilor restrânse în domeniu poate fi considerat faptul că sistemul de reglementare din Uniunea Europeană este mai robust. În acest context, a fost elaborat Regulamentul (UE) 2024/1689 („Legea IA”) care stabilește modul și cerințele de utilizare a IA în funcție de conformitate și risc, obligând astfel băncile europene să analizeze mai aprofundat algoritmi utilizați în sistemul de control intern, fapt ce permite și o gestionare mai eficientă a riscurilor. În bănci, la nivel global, inteligența artificială a devenit un element de bază al controlului intern, deși cu diferențe de reglementare și de timp de încorporare, unde băncile americane și asiatice avansează mai mult comparativ cu cele europene care sunt mai precaute. Implementarea întârziată a IA în bănci poate fi explicată prin faptul că există anumite provocări aferente și necesită a fi utilizată responsabil, dar și înțeleasă, pentru a putea avea încredere (care poate fi obținută prin analize, teste, audit) în soluțiile generate de aceasta. Îngrijorările că IA ar putea afecta siguranța cibernetică, resursele umane, viața privată și mediul reprezintă altă provocare. În scopul obținerii beneficiilor furnizate de IA, băncile ar trebui să integreze aceste modele în așa fel încât să fie respectate cerințele de reglementare, să asigure calitatea datelor utilizate pentru învățarea modelelor, să prevină prejudecata (*eng.* bias) algoritmică, precum și să elaboreze o guvernanta corectă a IA prin politici de gestiune a riscurilor emergente [133].

Un alt element al T&A este *tehnologia blockchain*, care se bazează pe conceptul de registru distribuit și imuabil, unde tranzacțiile sunt înregistrate în mod transparent și în timp real, fiind menținute pe o rețea de noduri și nu pot fi șterse fără acordul rețelei, astfel fiind asigurată trasabilitatea și integritatea tranzacțiilor. Totodată, integrarea acesteia în cadrul sistemului de control intern reduce semnificativ riscul de fraudă sau de manipulare a datelor. Deși *blockchain* a

fost dezvoltată inițial pentru criptomonede, aceasta este utilizată de bănci ca un instrument de asigurare a eficienței, transparenței și securității proceselor și are capacitatea de a transforma modul de gestionare și eficientizare atât al sistemelor de control intern cât și al proceselor de gestionare a riscurilor [63].

Tehnologia blockchain poate îmbunătăți semnificativ eficiența operațională, transparența, responsabilitățile, dar și să minimizeze costurile sistemelor de control intern, astfel având potențialul de a-l revoluționa [160]. Un avantaj major al tehnologiei blockchain în controlul intern este capacitatea de autoexecutare a contractelor (contracte inteligente) în urma îndeplinirii unor condiții prestabilite de un cod păstrat în rețea. Astfel, menținerea unui nod „doar citire” în rețea poate permite monitorizarea în timp real a tuturor tranzacțiilor executate, iar în cazul unor abateri sau tranzacții suspecte, acestea sunt semnalate, fiind un instrument eficient de prevenire a riscurilor. Tehnologia contractelor inteligente permite atât automatizarea operațiunilor, cât și accelerarea acestora, reducând în același timp erorile operaționale [161].

În baza analizei practicilor internaționale, tehnologiile blockchain sunt considerate un suport de neînlocuit în procesul de cunoaștere a clientelei (KYC), care este cel mai important element în cadrul băncilor în legătură cu riscul de conformitate, combaterea spălării banilor (AML) și finanțarea terorismului (CFT). Procedura KYC în bănci este de obicei ineficientă, generând astfel erori și costuri suplimentare, cu un potențial impact negativ asupra imaginii băncii. Astfel, la nivel mondial există bănci care formează consorții care dezvoltă utilități KYC pe platforme blockchain, acest fapt oferind o metodă de acces sigur și rapid la informațiile clienților de către oricare dintre băncile participante. Totodată, utilitățile KYC bazate pe blockchain pot fi create fie la nivel internațional, fie la nivel național [104]. Deși oferă beneficii majore, implementarea tehnologiei blockchain poate întâlni provocări precum interoperabilitatea (limitări în capacitatea de a fi integrată în sistemele bancare), scalabilitatea (volum mare de date) sau standardizarea (norme comune pentru asigurarea compatibilității și interoperabilității), astfel, există riscuri în implementarea acesteia. Totodată, guvernanța TI are un rol major, întrucât auditurile de cod și alte controale aferente utilizării proiectelor blockchain vor face parte din sistemul de control intern, fiind necesară, concomitent, și asigurarea gestionării confidențialității datelor pe registrul distribuit [161].

Automatizarea robotică a proceselor constituie o altă componentă esențială a T&A, fiind una dintre cele mai răspândite și accesibile metode de automatizare în bănci la nivel mondial, care utilizează „boți” software pentru executarea sarcinilor repetitive care erau anterior realizate manual (e.g. reconcilierea conturilor sau verificarea rapoartelor), bazate pe reguli setate în prealabil [66]. Valoarea adăugată a RPA asupra eficientizării sistemelor de control intern în bănci

derivă din capacitățile acestora de a oferi soluții oportune de diminuare a riscurilor prin asigurarea unei calități înalte și precise a datelor, acestea fiind prelucrate de „boți” care urmează instrucțiunile definite, eliminând astfel erorile operaționale; rapiditatea executării proceselor, nefiind necesară utilizarea unei infrastructuri specializate sau AI avansată; fiabilitate și eficiență a costurilor, urmare a faptului că resursele umane implicate anterior în procese pot elabora alte sarcini mai importante pentru dezvoltarea altor oportunități [95], [133]

Analizând practicile diferitelor bănci aferente aplicării RPA și implicațiile acestuia asupra îmbunătățirii sistemului de control intern, autorul a identificat faptul că RPA este cel mai mult prezent pentru:

- procesarea și raportarea financiară, agregând automat datele și completând rapoartele;
- diminuarea riscului de credit, astfel în cadrul procesului de creditare, sunt procesate automat cererile de credit prin preluarea și verificarea actelor încărcate pe platformele online ale băncilor;
- diminuarea riscului de conformitate KYC/AML, unde datele sunt preluate automat și verificate comparându-le cu listele de sancțiuni sau alte baze de date relevante.

Potrivit cercetărilor, autorul constată că RPA este utilizat pe scară largă în bănci, ca urmare a necesităților crescute față de eficiența operațională și supraautomatizare, fiind estimat că automatizarea proceselor executate manual ar reduce atât riscurile cât și costurile băncilor. Astfel, a apărut tendința de creare a automatizării inteligente prin integrarea RPA cu IA. Printre impedimentele utilizării RPA în bănci se enumeră motivele financiare, întrucât, pe lângă costurile majore de implementare, nevoile complexe și în creștere ale băncilor presupun actualizarea „boților”, fapt ce presupune costuri suplimentare. Alte provocări importante sunt probabilitatea necorespunderii așteptărilor aferente randamentului investițiilor, integrarea RPA cu sistemele existente, guvernanta datelor și competențele personalului în gestionarea și dezvoltarea RPA [134]. Reieșind din capacitățile tehnologiilor informaționale și ale automatizărilor, poate fi observat faptul că acestea au un impact major asupra modului de organizare și asupra eficienței sistemelor de control intern în bănci, dar și asupra diminuării sau anihilării riscurilor. Prin urmare, autorul evidențiază faptul că noile tendințe tehnologice, precum inteligența artificială, învățarea automată, blockchain și automatizarea robotică a proceselor, oferă mijloace pentru controale mai rapide și eficiente. Totodată, luând în considerare ritmul de dezvoltare a tehnologiei, am putea asista la apariția unor sisteme care să permită prevenirea mai proactivă a încălcărilor. De asemenea, un nou rol al auditorilor ar putea fi definit, fiind axat pe supravegherea arhitecturii digitale a controalelor.

2) *Analiza avansată a datelor* reprezintă o altă componentă a transformării digitale ce reprezintă analiza și prelucrarea volumelor enorme și complexe de informații aferente clienților, tranzacțiilor, contrapărților ș.a., colectate de bănci, care, potrivit analiștilor, se dublează la fiecare doi ani. Aceasta a devenit baza inovațiilor aferente sistemului de control intern, întrucât anume prelucrarea acestor date în informații predictive permite descoperirea potențialelor riscuri și găsirea soluțiilor de minimizare a acestora [147]. Analiza avansată de date presupune:

- *Volume mari de date (eng. Big Data) și analiza predictivă.* Spre deosebire de implementarea automatizării și inteligenței artificiale în monitorizarea activității băncilor, care sunt utilizate în principal drept control preventiv pentru evitarea riscurilor, tehnologiile volumelor mari de date sunt utilizate drept control predictiv; astfel, procesul de gestionare a riscurilor devine mai activ și eficient.

Tehnologia volumelor mari de date poate fi aplicat pentru eficientizarea sistemului de control intern și diminuarea riscurilor financiare, prin:

- perfecționarea modelelor de rating și scorurilor în contextul acordării creditelor, fiind posibilă detectarea diminuării calității creditelor;
- analiza și identificarea anomaliilor statistice, astfel algoritmi pot atenționa asupra apariției erorilor;
- prevenirea fraudelor bancare și corelarea tranzacțiilor efectuate prin înțelegerea perfectă a ecosistemului bancar;
- analize de conformitate, prin asigurarea respectării reglementărilor și identificării abuzurilor;
- auditarea proceselor în timp real, identificând zone unde controlul necesită îmbunătățire.

Printre inovațiile predictive mai recente, pot fi menționate tehnologiile de învățare automată avansate ce pot fi utilizate pentru generarea recomandărilor. De asemenea, printre băncile dezvoltate este populară crearea „lacurilor de date” care centralizează informațiile din instituție și oferă o perspectivă integrată asupra riscurilor băncii respective. Potrivit estimărilor, piața globală aferentă tehnologiei volumelor mari de date va avea o creștere spectaculoasă pe viitor [147].

Totuși, printre provocările importante aferente utilizării tehnologiei volumelor mari de date, autorul evidențiază necesitățile de confidențialitate și de securitate a informațiilor, inclusiv respectarea reglementărilor, criptarea și accesul la informații sensibile. Este de remarcat faptul că atât SUA cât și UE promovează utilizarea acestor tehnologii, având elaborate în acest sens ghiduri și scenarii aferente gestionării riscurilor, utilizând indicatori orientați spre previzionare.

- *Sistemele de avertizare timpurie* (SAT). Totodată, în sistemele bancare sunt pe larg utilizate sistemele de avertizare timpurie, axate pe anticiparea posibilelor probleme în gestionarea riscurilor de credit, utilizând diferite metode statistice. Totuși, integrarea inteligenței artificiale și tehnologia volumelor mari de date a permis îmbunătățirea semnificativă a sistemelor de avertizare timpurie. Astfel, aceste sisteme au devenit mai dinamice, luând în calcul date mai profunde, cu frecvență înaltă și o varietate semnificativă de surse (e.g. indicatori macroeconomici, știri, sentimente ale pieței, ș.a.). Prin integrarea SAT în sistemul de control intern bancar și în guvernanta riscurilor pot fi setate alerte în cazul în care unele riscuri depășesc pragurile prestabilite, fapt ce permite monitorizarea respectării toleranței la risc a băncilor [40].

3) *Securitate cibernetică* constituie un element cheie al T&A. Atacurile cibernetice ar putea avea impact major asupra stabilității financiare a băncilor, întrucât pun în pericol nu doar operațiunile TI, ci și integritatea financiară și imaginea băncilor. În acest context, investițiile aferente TI au crescut impresionant pe parcursul ultimului deceniu, luând în considerare că securitatea cibernetică ocupă o poziție mai importantă în gestionarea riscurilor. Numărul atacurilor cibernetice în perioada post-COVID-19 a fost raportat ca fiind dublu față de perioada de până la criză [166]. Prin urmare, investițiile în securitatea băncilor au devenit mai mult decât o necesitate din punct de vedere al conformității, iar diferite organe de supraveghere bancară solicită ca băncile să dispună de fonduri alocate securității cibernetice și de planuri de reziliență operațională. Pe lângă implementarea sistemelor avansate de detectare a incidentelor, autentificare multifactorială pentru accesul la aplicații, băncile tind să investească tot mai mult în angajarea experților în domeniul cibernetic și formarea centrelor de date. O practică nouă, care reprezintă și un rol strategic, este introducerea funcției de ofițer-șef al securității informației, responsabil de analiza și raportarea aferente guvernantei și apetitului la risc al băncii, fiind astfel direct implicat în eficientizarea controlului intern [57].

De asemenea, în ultima perioadă sunt considerate esențiale testarea securității, fiind astfel efectuate testări de penetrare, cu scopul de a descoperi posibile breșe și de a fixa lacunele înainte de exploatare. În acest sens, Banca Centrală Europeană, spre exemplu, susține elaborarea unor scenarii cuprinzătoare de atac cibernetic pentru testarea securității băncilor potrivit ghidului TIBER. Totodată, alte tipuri de teste de bună practică în bănci pentru diminuarea riscurilor bancare sunt: executarea controalelor detective prin scanarea vulnerabilităților sistemelor și rețelelor informaționale; auditarea tehnică, testând astfel proceduri de backup și recuperare; testarea lanțului de aprovizionare (e.g. auditul furnizorilor de servicii TI) [150]. Aceste teste permit băncilor să se apere continuu împotriva atacurilor cibernetice și să se asigure că sistemul de control intern aferent tehnologiilor informaționale este verificat practic și respectă amenințările noi.

B. Cultura organizațională și formarea angajaților

Practicile internaționale arată că, similar cu investițiile în sistemele informaționale, este esențială și cultura riscului instituțiilor, iar motivul principal este generat de faptul că deficiențele de cultură ar putea slăbi sistemele de control intern în bănci și ar pune presiune pe gestionarea riscurilor. Una dintre direcțiile de dezvoltare a sistemului de control intern constituie consolidarea principiului „tonului de vârf”, unde consiliul băncii stabilește deciziile, standardele de responsabilitate, integritate și toleranță la risc care se aplică băncii. Astfel, consecvența cu care conducerea băncii susține independența funcțiilor de control intern, la act de riscurile identificate, respectă limitele de risc are un impact direct asupra eficacității sistemului de control intern. În acest context, acțiunile conducerii influențează cultura de risc și atitudinea angajaților vis-a-vis de raportarea abaterilor sau de modul de aplicare a controalelor. Pe lângă principiul „tonului de vârf” potrivit căruia cultura în fiecare organizație este transmisă de către conducere, conform bunelor practici, băncile elaborează și coduri de conduită.

Adițional, sunt create programe de avertizare (acțiuni prin care angajatul avertizează conducerea asupra unor comportamente ilegale sau nereguli cu un potențial impact negativ asupra organizației). Potrivit cercetărilor, organizațiile care nu au implementat această practică au înregistrat pierderi majore față de cele care aveau implementate programe de avertizare. Deși din cauza valorilor sociale, angajații ar putea să se abțină de la divulgarea neregulilor, în bănci ar fi trebuit promovată cultura responsabilității, conformității și transparenței [107]. Instrumentul esențial în scopul promovării și menținerii unei culturi organizaționale sănătoase este formarea profesională continuă a angajaților în domenii cheie precum securitatea cibernetică, protecția datelor, integritatea ș.a. Totodată, cele mai bune practici arată că cultura conformității poate fi conștientizată prin comunicări interne ale regulilor băncii, precum și prin instruirii cu teste de verificare a cunoștințelor [108]. Astfel, securitatea cibernetică eficientă necesită o cultură solidă a riscului, angajați responsabili și integri, precum și formare continuă.

Urmare a intrării în era digitală, se dezvoltă și modul de învățare. Astfel, potrivit noilor tendințe, cu scopul de a menține angajații implicați, autorul apreciază că băncile utilizează tot mai mult platforme de instruire la distanță, microînvățarea, dar și practici care permit creșterea implicării și productivității angajaților, *i.e.* rotația personalului în cadrul băncii. Astfel, băncile tind să investească tot mai mult în oameni, fapt care duce la formarea culturii organizaționale unde este recunoscută importanța sistemului de control intern, iar toți angajații contribuie la menținerea integrității și la atingerea obiectivelor instituționale beneficiind astfel la atenuarea riscurilor în procesele de activitate executate.

C. Dezvoltare de mediu, socială și guvernanță

Totodată, deși practica incorporării ESG în sistemul bancar al Republicii Moldova există, aceasta reprezintă o tendință nouă și este la etapa de explorare. Unele bănci (e.g. B.C. Moldova-Agroindbank S.A., OTP Bank S.A., B.C. Moldindconbank S.A.) au început să se dezvolte în direcția principiilor ESG, stimulând astfel urmarea acestei tendințe de către alte instituții financiare [34]. În plus, încep să apară cerințe din partea organelor de supraveghere și a acționarilor ca băncile să monitorizeze inclusiv riscurile aferente mediului, climei, impactului social, precum și guvernantei corporative. Prin urmare, atenția sporită asupra problemelor aferente ESG reprezintă o provocare enormă pentru sistemul de control intern al băncilor, luând în considerare faptul că prin identificarea și monitorizarea riscurilor ESG băncile pot acționa mai rapid la posibilele evenimente negative ce rezultă în pierderi financiare ale băncilor. Autoritatea Bancară Europeană solicită supravegherea riscurilor climatice și de sustenabilitate, inclusiv utilizarea indicatorilor prospectivi, astfel încât aceste riscuri să fie încadrate în procesele obișnuite ale băncilor. Totodată, există o cerință obligatorie prin care integrarea riscurilor ESG în politicile de gestionare a riscurilor să reprezinte una dintre obligațiile fundamentale ale sistemului de control în bănci. Astfel, ABE a emis ghiduri în scopul optimizării administrării riscurilor ESG, luând în considerare faptul că cadrul prudențial european s-a dezvoltat, trecând de la examinarea riscurilor ESG la integrarea cantitativă și la reglementarea robustă (Tabelul 3.1) prin intermediul pachetului revizuit (CRR III/CRD VI).

Tabelul 3.1. Cadrul de reglementare prudențială al UE și mandatele ABE privind criteriile ESG

Pilonul I (Cerințe minime de capital)	Pilonul II (Procesul de evaluare supraveghetoare – SREP)	Pilonul III (Prezentarea informațiilor: riscuri, rate de capital)
Raportul ABE privind rolul riscurilor de mediu și sociale în cadrul prudențial	Orientările ABE privind gestionarea riscurilor ESG; Orientări privind analiza scenariilor de mediu	Standarde tehnice de punere în aplicare actualizate privind cerințele de prezentare a informațiilor din cadrul Pilonului III referitoare la riscurile ESG
-Menține abordarea bazată pe risc, întrucât introducerea unui „factor verde” general nu este încă justificată; -Integrează riscurile de mediu în evaluarea garanțiilor imobiliare; -Include planurile clienților privind tranziția climatică în ponderile de risc de credit.	-Necesită gestionarea și minimizarea riscurilor ESG pe termen scurt, mediu și lung (cel puțin 10 ani); -Riscurile ESG sunt considerate factori declanșatori ai riscurilor financiare tradiționale; -Impune standarde specifice pentru testarea rezistenței la schimbările climatice.	-Extinde proporțional cerințele de raportare ESG la toate instituțiile; -Include clarificări privind riscurile fizice și emisiile sectoriale; -Armonizează automat modelele de raportare cu taxonomia UE și CSRD pentru a asigura transparența și a reduce sarcinile operaționale.

Sursa: elaborat de autor pe baza reglementărilor EBA [68].

Integrând ESG în cadrul sistemului de control intern bancar, se urmăresc, totodată, o serie de beneficii (Figura 3.2). Astfel, prin menținerea fiabilității și calității informațiilor și, respectiv,

conformându-se cu reglementările, cerințele de raportare precum și cu recomandările internaționale, băncile devin mai puternice în fața schimbărilor viitoare, dar și reduc riscul potențialelor sancțiuni [92]. Un alt element benefic este îmbunătățirea imaginii și a încrederii din partea acționarilor și a clienților, sugerând că instituția căreia le sunt fideli este responsabilă față de criteriile de sustenabilitate. În plus, conformarea cu criteriile ESG ar putea influența pozitiv și performanța băncilor.

Un exemplu de măsură introdusă de bănci pentru limitarea acestor riscuri este stabilirea limitelor aferente expunerilor la sectoarele cu amprentă de carbon. Prin urmare, în scopul finanțării clienților, băncile dezvoltă scoruri ESG care asigură conformarea deciziilor aferente acordării creditelor la apetitul ESG al băncilor.

În urma analizei bunelor practici, autorul constată că, în multe bănci, au fost implementate diferite structuri responsabile de latura ESG a băncilor, precum comitete ESG sau subdiviziuni responsabile de risc climatic. Integrarea riscului climatic în sectorul de creditare poate fi observată la ING Bank, unde au fost setate cadre de excludere și sunt raportate conducerii expunerile la combustibili fosili [83].

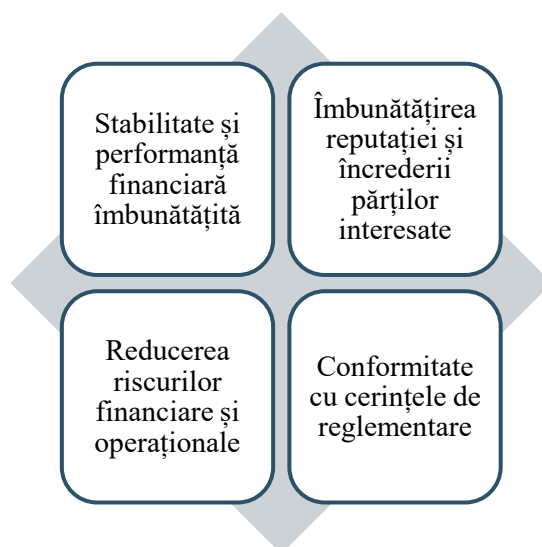


Figura 3.2. Beneficiile integrării criteriilor ESG în sistemul de control intern al băncilor

Sursa: elaborat de autor.

În cadrul diferitor bănci din UE, tranzacțiile bancare sunt revizuite din perspectiva ESG înainte de autorizare și sunt create scoruri ESG aferente deciziilor de investiții, urmărind astfel conformarea criteriilor ESG cu toleranța la risc. Un alt exemplu de integrare ESG în angajamentele interne este cazul băncilor din România, care au semnat Inițiativa Financiară din cadrul Programului Națiunilor Unite pentru mediu privind „Principiile pentru o activitate bancară responsabilă”, setând ca obiectiv neutralitatea portofoliilor de credite față de emisiile de carbon până în anul 2050. Cadrul ESG a devenit parte a sistemului de control intern al băncilor, iar acestea

necesită să-și ajusteze cultura, strategia și procesele pentru a gestiona și riscurile aferente sustenabilității [134]. Pentru a-și îmbunătăți sistemele de control intern, a gestiona cu succes riscurile și a se conforma noilor reglementări, băncile ar trebui să folosească aceste practici și inovații; astfel, poate fi asigurată menținerea unui sistem financiar robust și sigur. În accepțiunea autorului, practicile internaționale și inovațiile analizate reflectă faptul că băncile acordă o atenție sporită integrării controlului intern în procesele de gestionare a riscurilor și adaptării acestuia la profilul de risc, ceea ce poate contribui la atenuarea riscurilor bancare, oferind astfel argumente în susținerea ipotezei cercetării.

3.2 Impactul sistemului de control intern asupra riscurilor financiare a băncilor din Republica Moldova

Evoluția accelerată a sistemului bancar, atât la nivel mondial, cât și național, împreună cu apariția de noi produse și servicii financiare, a generat cerințe suplimentare asupra calității serviciilor prestate. Totodată, în contextul intensificării concurenței, al frecvenței crizelor financiare mondiale, al dezvoltării tehnologiilor, controlul bancar intern adecvat capătă o importanță deosebită pentru băncile din Republica Moldova, menită în acest fel să asigure desfășurarea activității eficiente a băncilor în condițiile apariției de noi riscuri bancare. Astfel, este imperativ să recunoaștem performanța mecanismelor de control intern existente în cadrul băncilor [35]. Necesitatea de a institui un sistem de control intern care să fie atât eficient, cât și proporțional cu amploarea și particularitățile operațiunilor băncilor a devenit mai mult decât doar conformarea cu normele de reglementare stabilite de Banca Națională a Moldovei. Cu toate acestea, eficacitatea cu care o bancă își administrează riscurile strategice constituie o componentă importantă a performanței sale financiare. În plus, cadrul de gestionare strategică a riscurilor definește modul în care banca pune în aplicare planurile care au fost elaborate pentru a-și atinge obiectivele strategice. Analizând legătura dintre gestionarea riscurilor și controlul intern, se poate observa că gestionarea riscurilor se referă la fortificarea traseului care conduce la realizarea obiectivelor strategice [132].

Astfel, autorul consideră că urmare a analizei unui volum substanțial de cercetări teoretice și empirice, este de actualitate analiza relației sistemului de control intern asupra riscurilor în contextul băncilor din Republica Moldova. În acest context, autorul a studiat oportunitatea utilizării abordării econometrice în vederea verificării empirice a relațiilor dintre componentele sistemului de control intern și riscurile financiare ale băncilor și, respectiv, a ipotezei de cercetare. Modelarea econometrică permite evaluarea intensității și semnificației statistice a relațiilor dintre variabile și contribuie la fundamentarea empirică mai solidă a rezultatelor cercetării. Totodată, este

de menționat faptul că cercetări aferente relațiilor dintre riscurile financiare și sistemul de control intern al băncilor au fost elaborate de o serie de cercetători, iar sinteza constatărilor rezultate din analiza efectuată fiind reflectată în Anexa 13. În acest sens, autorul opinează că cercetările sunt relevante pentru studiu, luând în considerare faptul că acestea au vizat cercetări în baza datelor din țări cu sectoare bancare de dimensiuni relative la sectorul Republicii Moldova cu un scop urmărit similar, *i.e.* eficientizarea sistemului de control intern în vederea diminuării riscurilor băncilor.

În continuare, autorul propune dezvoltarea ipotezelor, care pornesc de la ideea generală că un sistem de control intern bancar solid, prin implementarea adecvată a componentelor COSO, duce la reducerea riscurilor bancare. Astfel, este formulată forma nulă a ipotezelor aferente analizei:

*H₀₁: Un sistem solid de control intern al băncilor din Republica Moldova nu are un impact semnificativ asupra **riscului de credit** al acestora.*

*H₀₂: Un sistem solid de control intern al băncilor din Republica Moldova nu are un impact semnificativ asupra **riscului de piață** al acestora.*

*H₀₃: Un sistem solid de control intern al băncilor din Republica Moldova nu are un impact semnificativ asupra **riscului de lichiditate** al acestora.*

În scopul validării ipotezelor și constatării relațiilor de cauzalitate, este utilizată preponderent metodologia cantitativă bazată pe statistica deductivă. Pentru a susține ideile de mai sus, a fost utilizată o serie de indicatori financiari, prudențiali și aferenți controlului intern, observați cu frecvență anuală pentru băncile active în anul 2025 din Republica Moldova, analizate pentru perioada 2013–2025. Pentru realizarea studiului, au fost selectate 11 bănci (B.C. „Moldova - Agroindbank” S.A., B.C. „Comerțbank” S.A., B.C. „EuroCreditBank” S.A., B.C. „Energbank” S.A., B.C. „Eximbank” S.A., „FinComBank” S.A., OTP Bank S.A., B.C. „Moldindconbank” S.A., B.C. „ProCredit Bank” S.A., BCR Chișinău S.A. și B.C. „Victoriabank” S.A.). Astfel, a fost urmărită asigurarea acoperirii integrale a sectorului bancar autohton, ceea ce permite atât reflectarea particularităților întregului sector bancar, cât și surprinderea diferențelor între bănci, *i.e.* dimensiunea, profilul de risc, sistemul de control intern, asigurând astfel relevanța și fiabilitatea rezultatelor pentru evaluarea relațiilor analizate.

Analiza se bazează pe date secundare, inclusiv pe date statistice generate din baza de date interactivă a BNM și pe datele publicate pe paginile web ale băncilor din Republica Moldova. Orizontul temporal selectat pentru modelarea econometrică (perioada 2013–2025) reflectă, în viziunea autorului, o bază de comparație empirică extinsă, care permite cuprinderea modificărilor atât ale evoluției indicatorilor utilizați și ale variațiilor dintre bănci, precum și a evoluției sectorului bancar în condiții economice și financiare diferite (*e.g.* criza bancară, pandemia COVID-19, perioade de consolidare a cadrului de supraveghere, reglementare și guvernare). Colectarea

datelor și calculele aferente sunt efectuate cu ajutorul aplicației Excel, iar în cazul procesării datelor, autorul utilizează aplicația econometrică EViews 13 Student Version Lite. Astfel, autorul consideră relevante organizarea și introducerea datelor sub formă de observații bancă - an, fiecare observație reflectând rezultatul fiecărei bănci într-un an, fapt ce ar permite evaluarea relațiilor între variabilele analizate. Totodată, au fost identificate variabilele dependente (indicatorii reprezentativi pentru cuantificarea riscurilor financiare) și variabilele independente (care exprimă controlul intern).

Variabilele dependente sunt reflectate de indicatorii reprezentativi ai *riscului de credit*, *riscului de lichiditate* și *riscului de piață*, potrivit Tabelului 3.2, relevanța acestora fiind descrisă și în cadrul subcapitolului 1.3. și subcapitolului 1.4.

Tabelul 3.2. Descrierea variabilelor dependente

Acronim	Indicatori reprezentativi
R_CRED	Riscul de credit (Credite neperformante / Total credite)
R_PIATA	Riscul de piață (Credite în valută/Total credite)
R_LICHID	Riscul de lichiditate (Rata lichidității pe termen lung – Principiul I)

Sursa: elaborat de autor.

În scopul selectării **variabilelor independente** (care exprimă controlul intern), a fost considerată necesară cuantificarea celor cinci elemente COSO și identificarea indicatorilor reprezentativi ai acestora, potrivit Tabelului 3.3.

Tabelul 3.3. Descrierea variabilelor independente și de control

Tipul	Elementele controlului intern	Acronim	Indicatori reprezentativi
Variabile independente	Mediul de control	DIM_CB	Dimensiunea consiliului băncii (Numărul total de membri ai consiliului băncii la finele anului)
	Evaluarea riscului	N_DEP	Nivelul estimat de depreciere a creditelor (Suma reducerilor calculate pentru soldul datoriei la credite / Soldul datoriei la credite)
		R_FP	Capacitatea de absorbție a riscurilor (Rata fondurilor proprii totale sau suficiența capitalului ponderat la risc)
	Activități de control	CR_TA	Asigurarea limitelor de credit (Credite/Total active)
		CR_DEP	Conformitate și prudență (Credite/Depozite)
	Informarea și comunicarea	EF_OP	Rata de eficiență operațională (Cheltuielile operaționale fără dobânzi/ Total venituri operaționale)
	Monitorizarea	AUDIT	Utilizarea uneia dintre cele top 6 entități de audit (Variabilă binară care ia valoarea „0” dacă auditarea situațiilor financiare nu a fost realizată de una din cele top 6 entități de audit, și valoarea „1” în caz contrar)
Variabile de control		DIM_BANC	Dimensiunea băncii (Variabilă cuantificată prin logaritmarea valorii totale a activelor)

Sursa: elaborat de autor.

Autorul explică relevanța indicatorilor reprezentativi pentru cuantificarea elementelor controlului intern în cadrul subcapitolului 1.4. Urmare a faptului că autorul utilizează date secundare, au fost identificați atât indicatori cantitativi, cât și variabile proxy care au capacitatea de a reprezenta elementele controlului intern.

Reieșind din caracterul multifactorial al riscurilor financiare, dar și de necesitatea măsurării simultane a influenței diferitor factori asupra acestora, a determinat autorul să aplice modele de regresie multiplă utilizând metoda celor mai mici pătrate. Această abordare favorizează cuantificarea intensității relațiilor dintre variabile și estimarea contribuției factorilor, cu condiția influența celorlalte variabile din model să fie menținută constantă. Prin urmare, în vederea reflectării dependenței între variabilele independente și variabilele dependente, modelele de regresie multiplă estimate prin metoda celor mai mici pătrate, sunt exprimate generic după cum urmează:

$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 \times X_{1,it} + \beta_2 \times X_{2,it} + \beta_n \times X_{n,it} + \varepsilon_{it} \quad (3.1),$$

unde:

Y - vectorul variabilei dependente;

n - numărul variabilelor independente;

i - unitatea din seria transversală;

t - dimensiunea seriei de timp;

β - variabila constantă;

X - variabila independentă;

ε - eroare stocastică (riscul ca alți factori care nu sunt incluși în modelul econometric să influențeze performanța financiară/gestiunea riscurilor băncilor).

Pentru fiecare variabilă dependentă (*riscul de credit, riscul de piață și riscul de lichiditate*), autorul estimează modele separate.

Analiza descriptivă la nivel individual, precum și viziunea generală asupra distribuției variabilelor utilizate în cercetare pe parcursul anilor 2013–2025 pe un eșantion compus din 142 de observații, permit asigurarea validării rezultatelor. Astfel, autorul urmează să efectueze analiza rezultatelor descriptive, care sunt importante la verificarea ipotezelor de normalitate, simetrie și dispersie. În scopul îmbunătățirii proprietăților statistice și diminuării impactului asupra valorilor extreme și estimărilor econometrice, variabilele R_CRED, N_DEP, R_FP ȘI CR_DEP au fost ajustate prin aplicarea winsorizării (metodă de a reduce influența valorilor extreme și de a evita eliminarea datelor din set). Utilizarea acestei metode este justificată de tipologia datelor aferente sectorului bancar, precum dimensiunea diferită între bănci și perioadele caracterizate de crize, în care sunt înregistrate situații precum deteriorări ale portofoliilor de credite, rate înalte de

capitalizare, lichiditate majorată sau modificări ale cerințelor prudențiale. În același sens, a fost ajustat și indicatorul D_BANC prin logaritmare (metodă de transformare a variabilelor, utilizată pentru a reduce diferențele extreme) [162, pp. 10-16]. Urmare a ajustărilor efectuate, s-au redus parțial valorile extreme și asimetria, iar analiza econometrică a fost asigurată de o distribuție mai echilibrată. Astfel, potrivit Tabelului 3.4, se observă că valorile medii și medianele variabilelor sunt similare, fapt ce indică o diminuare a eterogenității eșantionului.

Analizând variabilele reprezentative ce definesc principalele riscuri financiare, autorul constată că *riscul de credit* are o valoare medie de 6,5%, cu o abatere standard de cca 1,9%. Analizând forma distribuției acestei variabile, se observă o distribuție aproape simetrică cu o ușoară leptocurticitate.

Tabelul 3.4. Statistica descriptivă variabilelor

Variabile	Medie	Median a	Max	Min	Abatere Standard	Asimetr ie	Boltire	Jarque- Bera
R_CRED	0,065	0,070	0,083	0,031	0,019	0,070	1,885	7,474
R_PIATA	0,325	0,315	0,737	0,063	0,142	0,274	2,530	3,086
R_LICHID	0,668	0,700	0,980	0,190	0,155	-0,704	2,825	11,904
DIM_CB	5,254	5,000	8,000	2,000	1,441	-0,207	2,147	5,321
N_DEP	0,085	0,070	0,194	0,041	0,043	0,849	3,831	21,138
R_FP	0,371	0,313	0,985	0,191	0,204	0,960	4,085	28,775
CR_TA	0,463	0,458	0,751	0,176	0,109	0,113	2,944	0,323
CR_DEP	0,684	0,650	1,170	0,260	0,210	0,753	3,309	13,974
AUDIT	0,662	1,000	1,000	0	0,475	-0,685	1,469	24,968
EF_OP	0,390	0,431	0,814	0,059	0,211	-0,095	1,643	11,103
DIM_BANC	22,369	22,230	24,941	19,585	1,147	0,107	2,335	2,889

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor obținute cu ajutorul programului de analiză econometrică EViews 13 Student Version Lite.

Deși au fost limitate datele extreme, distribuția indicatorului rămâne a fi influențată de diferențele între bănci și eforturile depuse de bănci în vederea micșorării ponderii creditelor neperformante; aceeași explicație reiese și din diferența între valorile extreme.

Riscul de piață (R_PIATA) înregistrează un nivel relativ redus, de cca 0,36, fapt ce presupune că băncile prezintă o expunere moderată la dobânzi, curs valutar și fluctuațiile prețurilor activelor financiare. De asemenea, se observă o distribuție platocurică, valorile fiind mai puțin concentrate în jurul mediei comparativ cu o distribuție normală, iar asimetria are o valoare pozitivă minoră fără abateri semnificative. Rezultatele indică faptul că băncile își concentrează activitatea preponderent pe activități de creditare, fiind conservative, având lipsa unor instrumente financiare mai complexe, având o structură conservativă a portofoliilor. Valoarea medie a *riscului de lichiditate (R_LICHID)* constituie 0,67, situată sub nivelul stabilit de BNM (≤ 1), dar reflectă lichiditatea înaltă a sistemului bancar. Totodată, analizând asimetria și boltirea, inclusiv după

winsorizare, se observă faptul că indicatorul reflectă sensibilitate la diferențele între bănci, fiind prezentă existența observațiilor cu lichiditate destul de redusă.

Analizând variabilele independente, *dimensiunea consiliului băncii (DIM_BANC)* are o valoare medie de cinci membri, indicând o distribuție asimetrică negativă. Rezultatele aferente *capacității de absorbție a riscurilor (R_FP)* indică o strategie conservatoare a băncilor de a menține un capital mult mai mare decât limita reglementată sau faptul că unele bănci au înregistrat un nivel scăzut al activelor ponderate la risc; astfel, a fost înregistrată o medie de 37,1%, iar distribuția fiind asimetrică pozitiv. Cele mai mari valori în cadrul acestui indicator au fost înregistrate de B.C. „EuroCreditBank” S.A. și „BCR Chișinău” S.A. în perioada 2013-2016, perioadă caracterizată de ajustări ca urmare a crizei bancare, supraveghere mai strictă, dar și abordare mai prudentă față de debitori și, respectiv, de diminuarea creditării. Media variabilei *asigurarea limitelor de credit (CR_TA)* constituie 0,46, reflectând faptul că mai mult de jumătate din active constituie portofoliul de credite, iar abaterea standard scăzută, precum și asimetria negativă sugerează existența unei distribuții omogene. Variabila *conformitate și prudență (CR_DEP)* constituie, în medie, 0,68, reflectând lipsa supracreditării; totuși, nivelul maxim de 117% indică faptul că au existat perioade când nivelul depozitelor a fost depășit de volumul creditelor acordate, indicând preferința băncilor de a menține lichidități. Totodată, se observă prezența băncilor cu valori ale indicatorului ridicate, care distorsionează media, reflectată de o asimetrie pozitivă. Este observabil faptul că ponderea medie a băncilor care colaborează cu una dintre cele *top 6 entități de audit (AUDIT)* constituie 0,66, reflectând conformarea la standardele internaționale de guvernare și transparență. *Rata de eficiență operațională (R_OP)* indică un rezultat moderat al cheltuielilor operaționale fără dobânzi raportat la veniturile operaționale, fiind înregistrată o medie de 0,39. Totodată, ar putea exista cheltuieli semnificative care ar avea impact asupra performanțelor financiare ale băncilor, reieșind din asimetria negativă și boltirea mai plată. Distribuția normală, precum și ușoara asimetrie pozitivă, denotă că *dimensiunea băncilor* este comparabilă, iar transformarea logaritmică a variabilei a diminuat semnificativ diferențele dintre bănci.

Rezultatul testului Jarque-Bera indică o distribuție normală pentru majoritatea variabilelor analizate, acestea, având o probabilitate statistică mai mare de 0,05. Totodată, variabilele care indică abateri de la distribuția normală, fapt confirmat de valoarea ridicată a indicatorului Jarque-Bera, sunt R_CRED, R_LICHID, DIM_CB, N_DEP, R_FP, CR_DEP și EF_OP. Totuși, luând în considerare tipologia datelor statistice aferente sectorului bancar, abaterile de la normalitate pot fi explicate prin eterogenitatea băncilor, iar normalitatea strictă nu reprezintă o cerință fundamentală pentru aplicarea modelelor de regresie, mai importantă fiind respectarea ipotezelor aferente

specificării modelului sau coliniarității [76], [162, pp. 10-16]. În calitate de excepție, este variabila binară *utilizarea uneia dintre cele top 6 entități de audit (AUDIT)*, care nu indică o eroare de calitate a datelor, aceasta fiind intrinsecă naturii variabilei.

Prin urmare, în scopul identificării legăturilor dintre variabile, precum și a determinării în ce măsură acestea evoluează, a fost realizată tehnica de corelație Pearson (Tabelul 3.5). Urmare a faptului că corelația dintre aceeași variabilă este egală cu unu, fiind simetrică, diagonală matricei are aceeași valoare.

Reieșind din rezultatele matricei de corelare, se observă o corelație negativă între *riscul de credit (R_CRED)* și *riscul de lichiditate (R_LIC)*, ceea ce denotă faptul că un risc de credit mai mic corespunde unei lichidități mai mari și viceversa.

Tabelul 3.5. Matricea de corelare a variabilelor

Variabile	R_CR ED	R_PI ATA	R_LI CHID	DIM_ CB	N_DE P	R_FP	CR_T A	CR_D EP	AUDI T	EF_O P	DIM_ BANC
R_CRED	1,00	0,25	-0,09	0,01	0,68	0,28	-0,17	-0,02	-0,09	-0,34	-0,16
R_PIATA	0,25	1,00	-0,27	-0,12	0,30	0,09	0,05	0,08	0,48	-0,40	-0,03
R_LICHID	-0,09	-0,27	1,00	0,35	-0,13	-0,38	0,34	0,13	-0,21	0,06	0,31
DIM_CB	0,01	-0,12	0,35	1,00	0,02	-0,42	0,16	-0,04	0,06	-0,12	0,55
N_DEP	0,68	0,30	-0,13	0,02	1,00	0,39	-0,40	-0,24	-0,08	-0,27	-0,13
R_FP	0,28	0,09	-0,38	-0,42	0,39	1,00	-0,46	-0,06	-0,05	-0,04	-0,60
CR_TA	-0,17	0,05	0,34	0,16	-0,40	-0,46	1,00	0,72	0,09	-0,31	0,17
CR_DEP	-0,02	0,08	0,13	-0,04	-0,24	-0,06	0,72	1,00	0,08	-0,32	-0,18
AUDIT	-0,09	0,48	-0,21	0,06	-0,08	-0,05	0,09	0,08	1,00	-0,12	0,20
EF_OP	-0,34	-0,40	0,06	-0,12	-0,27	-0,04	-0,31	-0,32	-0,12	1,00	0,03
DIM_BANC	-0,16	-0,03	0,31	0,55	-0,13	-0,60	0,17	-0,18	0,20	0,03	1,00

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor obținute cu ajutorul programului de analiză econometrică EViews 13 Student Version Lite.

O corelație puternică poate fi observată și între variabila *nivelul estimat de depreciere a creditelor* și *riscul de credit (R_CRED)*, ceea ce ar putea presupune faptul că băncile care dețin un portofoliu de credite cu risc mai înalt atrag mai multe mijloace de la deponenți prin oferirea unor dobânzi mai bune în vederea finanțării activelor riscante. Corelația negativă dintre *eficiența operațională (EF_OP)* și *riscul de credit (R_CRED)* și *riscul de piață (R_PIATA)* sugerează că băncile care au instituit un sistem de control solid și sunt bine gestionate au capacitatea de a limita expunerea la aceste riscuri. Corelațiile dintre variabila *capacitatea de absorbție a riscurilor (R_FP)* și variabila *asigurarea limitelor de credit (CR_TA)*, precum și dintre variabila *conformitate și prudență (CR_DE)* sunt negative, potrivit așteptărilor, întrucât, în absența unei capitalizări proporționale, utilizarea resurselor bancare atrase majorează activele ponderate la risc, iar nivelul de capitalizare a băncilor poate fi influențat negativ de procesul intensiv de creditare.

Prin urmare, pe baza rezultatelor matricei de corelare, autorul apreciază că pe parcursul perioadei analizate a indicatorilor băncilor din Republica Moldova, există relații semnificative

între riscurile financiare și sistemul de control intern bancar. Deși analiza a indicat, în majoritatea cazurilor, corelații mai scăzute decât 0,8, sugerând lipsa multicolinearității, autorul a testat semnificația coeficienților corelației dintre variabile utilizând programul de analiză econometrică EViews 13 Student Version Lite.

În continuare, în scopul stabilirii și cuantificării relațiilor dintre riscurile financiare ale băncilor și sistemul de control intern, a fost realizată analiza de regresie. Această tehnică permite evaluarea impactului variabilelor independente asupra celor dependente și testarea ipotezelor teoretice stabilite mai sus. Astfel, modelele de regresie prin metoda celor mai mici pătrate evaluează impactul variabilelor sistemului de control intern asupra riscului de credit (R_CRED), riscului de piață (R_PIAȚA) și riscului de lichiditate (R_LICHID), care reprezintă principalele riscuri financiare ale băncilor și sunt prezentate în Tabelul 3.6.

Tabelul 3.6. Modelele regresiei pentru riscurile financiare

	Modelul 1		Modelul 2		Modelul 3	
	Variabilă dependentă – riscul de credit		Variabilă dependentă – riscul de piață		Variabilă dependentă – riscul de lichiditate	
Variabile	Coeficient	Eroare standard	Coeficient	Eroare standard	Coeficient	Eroare standard
C	-0,131*	0,070	0,527*	0,271	0,078	0,326
DIM CB	0,002	0,002	-0,022***	0,008	-0,026***	0,009
N DEP	1,599***	0,070	1,134***	0,268	0,429	0,323
R FP	0,002	0,020	-0,040	0,078	0,059	0,094
CR TA	-0,058	0,079	0,406	0,306	1,325***	0,368
CR DEP	0,059	0,036	-0,179	0,141	-0,406**	0,169
AUDIT	0,015***	0,005	0,148***	0,020	-0,075***	0,024
EF OP	-0,022*	0,013	-0,179***	0,052	-0,149**	0,062
DIM BANC	0,004	0,003	-0,012	0,012	0,002	0,015
R²	0,871		0,463		0,449	
R² ajustat	0,863		0,431		0,416	
F-statistic	112,440		14,354		8,926	
Prob (F-stat)	0,000		0,000		0,000	

Sursa: elaborat de autor în baza Anexelor 14, 15 și 16.

*** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1

Urmare a analizei, autorul constată că variabilele aferente sistemului de control intern explică 87,1% din variația riscului de credit, 46,3% din variația riscului de piață și 44,9% din variația riscului de lichiditate, indicând faptul că indicatorii selectați contribuie în măsură diferită la explicarea dinamicii riscurilor financiare. Puterea explicativă a riscului de piață înregistrează o valoare mai redusă, ceea ce poate fi explicat prin faptul că acesta este influențat parțial de instrumentele interne ale băncilor, însă un impact mai mare asupra acestui risc este determinat de condițiile economice, șocurile externe, volatilitatea piețelor financiare, rata dobânzii sau fluctuația cursului valutar. Cu referire la puterea explicativă mai redusă a riscului de lichiditate, aceasta poate fi explicată prin caracterul dinamic al riscului de lichiditate care nu depinde doar de factori interni

ai băncii, dar și de modificarea structurii și stabilității surselor de finanțare, de comportamentul deponenților și de necesități neprevăzute de finanțare. Totodată, variabilele evaluate explică o parte mai redusă din variația riscului de lichiditate. Modelele de regresie asupra riscurilor financiare sunt semnificative statistic, la un nivel de semnificație de 1% ($p=0,001$).

Cu referire la modelul 1, variabila *nivelul estimat de depreciere a creditelor* (N_DEP) se remarcă prin efectul cel mai puternic înregistrat, cu un impact pozitiv semnificativ ($p<0,01$), sugerând că majorarea acesteia duce la o creștere semnificativă a riscului de credit și de piață atunci când celelalte variabile sunt menținute constante. Reieșind din indicatorul reprezentativ, se poate menționa că odată cu diminuarea calității portofoliilor de credite, se majorează provizioanele și, prin urmare, expunerea la riscul de credit crește. Astfel, din punctul de vedere al sistemului de control intern, se poate estima că existența și aplicarea consecventă a politicilor și instrumentelor de detectare, prevenire, evaluare și monitorizare a expunerilor băncii contribuie la diminuarea riscului de credit. Relația pozitivă și semnificativă statistic ($p<0,01$) dintre variabila *utilizarea uneia dintre cele top 6 entități de audit* ($AUDIT$) și riscul de credit (modelul 1) și riscul de piață (modelul 2), în condițiile în care celelalte variabile rămân constante, nu sugerează neapărat că evaluarea de către entitățile de audit de top are impact asupra creșterii riscului de credit și de piață. Deși relația acestei variabile cu riscul de lichiditate (modelul 3) este negativă și semnificativă statistic ($p<0,01$). Aceste rezultate pot fi interpretate prin faptul că entitățile de audit de top ar putea aplica standarde mai riguroase aferente evaluării expunerilor băncilor și ar impune o recunoaștere mai completă a creditelor neperformante, iar indicatorii de risc ar înregistra o majorare în acest caz, fapt care nu ar trebui privit ca o reducere a calității portofoliilor de credite. Totodată, un alt factor poate fi faptul că anume băncile de dimensiuni mari și foarte active în procesul de creditare solicită serviciile companiilor de audit de prestigiu. În acest context, acest indicator reprezentativ al sistemului de control intern trebuie considerat un instrument de consolidare a sistemului de control intern, care permite identificarea riguroasă a potențialelor riscuri precum și îmbunătățirea fiabilității rapoartelor financiare.

O altă variabilă care a generat un impact semnificativ în modelul 1 ($p<0,01$), în modelul 2 ($p<0,01$) și în modelul 3 ($p<0,05$) a fost înregistrată în cazul *eficienței operaționale* (EF_OP), rezultatul obținut reflectând o relație inversă cu riscul de credit, riscul de piață și riscul de lichiditate. Prin urmare, reflectând din perspectiva controlului intern, coeficientul negativ denotă faptul că băncile care înregistrează o eficiență operațională mai ridicată au tendința de a diminua riscul de credit și indică faptul că calitatea fluxurilor informaționale interne și procesele operaționale bine puse la punct se manifestă și în cadrul politicii de creditare a băncilor. Totodată,

acest rezultat este în concordanță cu cercetările lui Podpiera J. și Weill L. care sugerează că, în cazul ratei joase de eficiență operațională, conducerea poate fi considerată inefficientă [131].

Similar modelului 1, variabila aferentă *nivelului estimat de depreciere a creditelor* (N_DEP) se remarcă și în cadrul modelului 2, având o capacitate explicativă ridicată și un impact pozitiv semnificativ ($p < 0,01$), sugerând că majorarea acesteia duce la o creștere semnificativă a riscului de piață, menținând celelalte variabile constante. Reieșind din rezultatul regresiei, poate fi constatat că, odată cu creșterea riscului de piață, se amplifică necesitatea evaluării avansate și a monitorizării indicatorului. Din punctul de vedere al sistemului de control intern, poate fi confirmat faptul că acesta trebuie să asigure existența instrumentelor băncii aferente evaluării riscurilor care să permită detectarea, prevenirea, evaluarea și monitorizarea vulnerabilităților care ar putea afecta expunerile băncilor la fluctuațiile piețelor financiare. În cazul modelelor 2 și 3, variabila independentă, *dimensiunea consiliului băncii* (DIM_CB), are o relație pozitivă și semnificativă statistic ($p < 0,01$) atât cu riscul de piață cât și cu riscul de lichiditate. Rezultatul sugerează că un consiliu al băncii cu o dimensiune mai mare poate fi asociat cu o diversitate mai mare de competențe, o capacitate mai avansată de supraveghere, dar și un profil de risc mai prudent care impune politici mai conservatoare pentru gestionarea riscurilor de lichiditate și de piață.

Elementul COSO, activitățile de control, prin prisma variabilei *asigurarea limitelor de credit* (CR_TA) este semnificativă statistic ($p < 0,01$) doar în cadrul modelului 3, având un impact pozitiv asupra riscului de lichiditate, fapt ce presupune că lichiditatea scade odată cu expunerea mai mare a activelor băncilor în portofoliul de credite (acestea fiind mai puțin lichide), rezultat similar cu cercetările, WU S.-W et al. [167]. Astfel, în cazul în care activele lichide sunt gestionate defectuos, banca poate avea o capacitate redusă de a face față obligațiilor scadente pe termen scurt. În vederea diminuării riscului de lichiditate, reiese faptul că sistemul de control intern ar trebui să dispună de practici și proceduri clare prin care sunt verificate limitele setate aferente structurii activelor, este monitorizat constant gradul de concentrare a portofoliului de credite și sunt efectuate teste de evaluare privind posibilitatea transformării activelor băncii în lichidități. Variabila *conformitate și prudență* (CR_DEP) este, de asemenea, semnificativă statistic ($p < 0,01$) doar în cadrul modelului 3, având un impact negativ asupra riscului de lichiditate. Astfel, deși, din punct de vedere prudential, o rată exagerată a creditelor raportate la depozite ar putea genera dificultăți, rezultatul modelului poate sugera că creșterea variabilei duce la diminuarea riscului de lichiditate, ca urmare a faptului că finanțarea creditelor, în principal din depozitele atrase, păstrează o structură de finanțare mai robustă (situație ce poate fi înregistrată la bănci care au avut o intermediere financiară mai activă).

Este de menționat faptul că variabila *capacitatea de absorbție a riscurilor (R_FP)* și variabila de control *dimensiunea băncii (DIM_BANC)* nu au efecte semnificative statistice și nu au avut impact asupra riscurilor financiare în cadrul modelelor de regresie analizate. Totodată, evaluând impactul sistemului de control intern asupra riscurilor din perspectiva elementelor COSO reprezentate de variabilele utilizate în modele, se constată faptul că: elementul *mediul de control* a avut un impact semnificativ asupra riscurilor de piață și de lichiditate; elementul *evaluarea riscului* a avut un impact semnificativ asupra riscurilor de credit și de piață; elementul *activități de control* a avut un impact semnificativ asupra riscului de lichiditate; iar elementele *informarea și comunicarea și monitorizarea* au avut un impact semnificativ asupra riscurilor de credit, de piață și de lichiditate.

Rezultatele celor trei modele confirmă faptul că variabilele independente incluse în modele explică variația riscului de credit, riscului de piață și riscului de lichiditate și, prin urmare, sugerează respingerea ipotezelor nule (H_{01} , H_{02} și H_{03}) și acceptarea ipotezelor alternative ale modelelor. Astfel, rezultatele obținute evidențiază argumente suplimentare în susținerea ipotezei de cercetare și susțin ideea că un sistem de control intern solid are un impact semnificativ asupra riscurilor financiare.

3.3 Recomandări privind îmbunătățirea și optimizarea sistemului de control intern în băncile din Republica Moldova

Analiza realizată în cadrul subcapitolelor 2.1 și 3.1 sugerează necesitatea identificării metodelor de îmbunătățire și, prin urmare, de consolidare a controlului intern în cadrul sistemului bancar din Republica Moldova. Astfel, recomandările elaborate sunt aliniate la cele mai noi standarde elaborate de ABE, COSO și OCDE, cu recomandările instituțiilor financiare internaționale, precum și cu rezultatele studiilor de cercetare. În acest context, este de menționat faptul că BNM, pe parcursul anului 2025, a realizat FSAP în colaborare cu FMI și BM. Acest program reprezintă un mecanism care permite evaluarea eficienței sectorului financiar din Republica Moldova. Este de așteptat ca programul menționat să fortifice abilitățile BNM de a identifica și gestiona riscurile financiare, precum și să susțină dezvoltarea cadrului instituțional, fiind promovate reforme în acest sens, cu suportul BM și FMI [8].

Urmare a analizei cadrului de reglementare aferent controlului intern, a evoluției indicatorilor financiari, a riscurilor aferente sectorului bancar din Republica Moldova și interdependenței acestora, precum și a analizei practicilor internaționale și recomandărilor organizațiilor internaționale, autorul a identificat prioritățile în dezvoltarea sistemului de control intern bancar în scopul eficientizării acestuia și minimizării riscurilor bancare (Figura 3.3.).

Pilonul principal al creării și eficientizării controlului intern în cadrul băncilor din Republica Moldova revine BNM-ului, iar reglementările elaborate împreună cu evaluările periodice, permit BNM-ului să identifice problemele sectorului bancar și să le elimine. În acest sens, BNM, la fel ca băncile, trebuie să dețină o autonomie decizională, dar și o guvernanta solidă. Mediul global al pericolelor economice și al amenințărilor geopolitice s-a schimbat, însă, deși au existat provocări și fluctuații în economia mondială, crizele majore au fost relativ rare. Cu toate acestea, responsabilitățile băncilor centrale rămân cruciale pentru menținerea stabilității economice. Acest lucru subliniază cât de important este pentru o bancă centrală să aibă o guvernanta și o supraveghere eficiente, în plus față de respectarea celor mai bune practici globale [86]. Prin urmare, asigurarea autonomiei BNM reprezintă un aspect esențial pentru a împiedica apariția unor influențe inadecvate asupra supravegherii guvernantei în cadrul sistemului bancar și pentru a impune băncilor standarde ridicate [21].

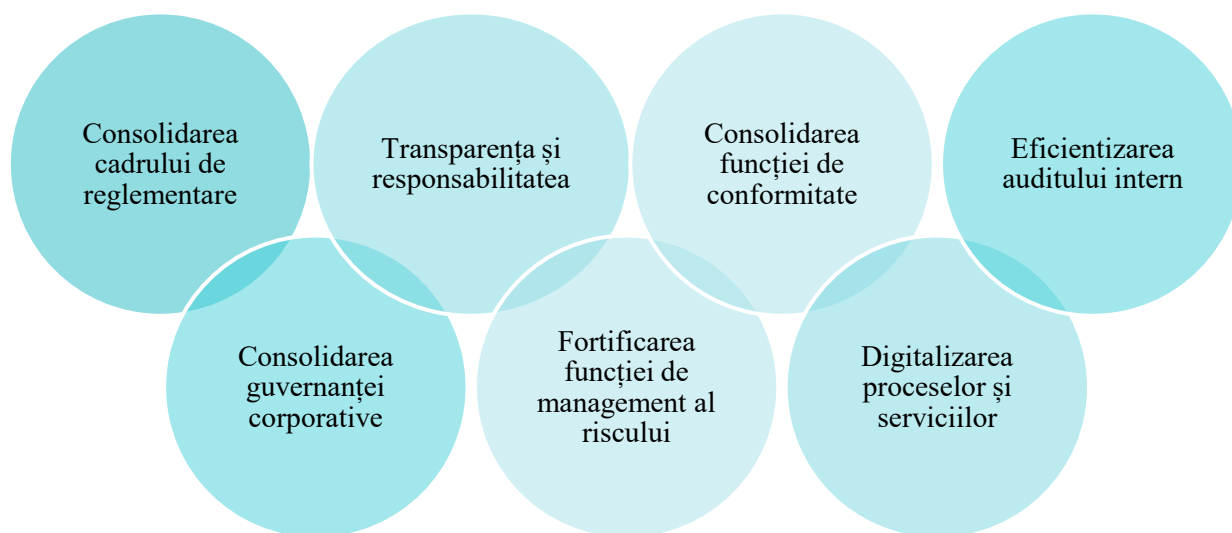


Figura 3.3. Priorități în dezvoltarea sistemului de control intern în băncile din Republica Moldova

Sursa: elaborat de autor.

Banca Reglementelor Internaționale (BRI) și Fondul Monetar Internațional realizează studii care asistă băncile centrale în tranziția către adoptarea, partajarea și îmbunătățirea constantă a celor mai eficiente practici de guvernanta. Pentru alinierea la standardele UE, este extrem de importantă actualizarea regulamentelor și procedurilor odată cu evoluțiile în cadrul de reglementare european. În același timp, este necesar ca, la actualizările aferente legislației bancare, să fie consultate și considerate opiniile BNM, aceasta reflectând independența BNM și ar putea afecta autoritatea acesteia. Totodată, dezvoltarea competențelor personalului BNM, în special în domenii noi sau care sunt supuse schimbărilor frecvente, precum riscurile sau TI, este primordială

[21]. În scopul gestionării eficiente a supravegherii de către BNM, se recomandă investirea în transformarea digitală (SupTech) a instituției și a personalului, fapt care va permite cunoașterea atât a provocărilor, cât și a oportunităților aferente digitalizării.

Un alt element important se referă la cooperarea interinstituțională; astfel, colaborarea cu diferite instituții specializate în anumite domenii precum judiciar, sistem nebancar, domeniul spălării banilor și finanțării terorismului ș.a., permite analiza în ansamblu a diferitelor riscuri, asigurând astfel consecvența aferentă reglementărilor controlului intern în bănci. Cooperarea cu diferite instituții internaționale este, de asemenea, esențială pentru dezvoltarea profesională și preluarea expertizei acestora. Opiniile și recomandările elaborate în cadrul misiunilor de evaluare de către partenerii externi trebuie implementate după un plan exact de acțiune, inclusiv elaborarea modificărilor procedurilor sau a actelor legislative, astfel facilitând alinierea la cele mai bune practici internaționale [71]. Astfel, o bancă centrală solidă, cu tendință continuă de dezvoltare, motivează și băncile să depună eforturi în aceeași direcție, inclusiv prin adoptarea practicilor BNM. Cu referire la evoluțiile recente, poate fi menționat faptul că BNM depune eforturi atât în fortificarea și dezvoltarea cooperării interinstituționale, atât pe plan local cât și la nivel internațional, de preluare a celor mai bune practici aferente controlului intern, dar și consideră dezvoltarea profesională a personalului acesteia una din prioritățile politicii de personal.

Cu referire la **consolidarea guvernancei corporative** în bănci, poate fi menționat faptul că, deși băncile din Republica Moldova au în structura de proprietate acționari mai transparenți, cu reputație înaltă, iar standardele de guvernance corporativă au înregistrat îmbunătățiri considerabile, atestate și de instituțiile internaționale precum BERD sau FMI, guvernance corporativă rămâne unul dintre cei mai importanți factori evaluați inclusiv în contextul extinderii proiectelor de creditare din partea acestor instituții internaționale.

Astfel, se recomandă consolidarea progreselor înregistrate în acest domeniu prin:

- monitorizarea prudentă a guvernancei corporative în cadrul băncilor din Republica Moldova de către BNM prin diferite pârgii precum evaluarea performanței și independenței membrilor organelor de conducere, eficiența comitetelor băncii, sancțiuni;
- eficientizarea guvernancei interne a băncilor utilizând coduri de guvernance corporativă actualizate;
- sporirea atribuțiilor acționarilor minoritari și creșterea transparenței decizionale prin instrumente ce ar putea asigura responsabilitatea consiliilor băncilor față de acești acționari;
- crearea unei culturi de responsabilitate în cadrul organelor de conducere ale băncilor, astfel încât membrii acestora să fie evaluați atât după rentabilitate, cât și după eficiența controlului

intern, pe baza datelor furnizate de auditul intern, conformitate și managementul riscurilor (e.g. respectarea limitelor, reducerea incidentelor, gravitatea constatărilor).

Consolidarea funcției de management al riscului este considerată o altă prioritate, reieșind din rolul funcției de risc în cadrul controlului intern, aceasta fiind responsabilă de constatarea, gestionarea și atenuarea riscurilor bancare. Reglementările bancare trebuie să reflecte cerința obligatorie de existență a funcției de conformitate și a gestionării riscului, iar, ulterior adoptării noului cadru legislativ, începând cu anul 2018, băncile trebuie să creeze funcția de ofițer-șef de risc, cu responsabilități de management al riscurilor, și să raporteze atât consiliului băncii, cât și comitetului de risc al acesteia. Deși au fost înregistrate progrese la nivel de reglementări, reflectate prin diminuarea expunerilor părților afiliate sau a activelor problematice ale băncilor, ar putea exista practici de implementare discutabile ale cadrului normativ, fiind implementate cerințele formal [67]. Este important de punctat faptul că băncile ar putea utiliza un grad mai puțin dezvoltat al modelelor de evaluare a riscului sau ar putea utiliza scenarii de test mai puțin riguroase la estimarea capitalului sau a lichidităților.

O recomandare generală în acest sens este solicitarea băncii centrale către bănci de a incorpora testări de stres în scopul gestionării lichidității și capitalului. BNM solicită deja efectuarea testărilor la stres anuale, însă ar putea impune cerințe privind introducerea unor scenarii mai variate, integrând rezultatele în cadrul proceselor decizionale aferente ICAAP și ILAAP.

La fel, se recomandă dezvoltarea continuă a capacităților analitice ale băncilor atât prin elaborarea și introducerea sistemelor TI aferente modelării riscurilor și sistemelor de avertizare timpurie, cât și prin îmbunătățirea competențelor angajaților responsabili de implementarea funcției de gestionare a riscului. Totodată, este primordială independența funcției de administrare a riscului în luarea deciziilor, prin deținerea dreptului de veto al ofițerului de risc în cadrul comitetelor de credit, în cazul tranzacțiilor care nu corespund apetitului la risc. Este considerat important ca cadrul de guvernare corporativă al băncilor să permită discutarea profilului de risc al băncii și a potențialelor divergențe de către ofițerul-șef de risc direct cu membrii consiliului băncii, fără intermedierea organului executiv. În scopul aplicării corecte a principiului 3LoD, BNM este recomandat să emită ghiduri care să explice detaliat separarea rolurilor dintre cele trei linii. Cu referire la riscurile emergente, este necesar ca băncile să-și alinieze structurile de control intern, desemnând personal dedicat pentru fiecare dintre aceste riscuri. Astfel, măsurile date vor contribui la gestionarea exhaustivă a riscurilor, diminuând posibilitatea apariției erorilor sistemice pe viitor.

O altă recomandare constă în elaborarea unui cadru separat, dedicat exclusiv controlului intern în bănci, care, ulterior, să fie completat cu recomandări/ghiduri cu privire la subiecte

aferente acestuia, precum continuitatea activității, controlul și auditul riscurilor TI, cibernetice și al altor riscuri emergente.

Funcția de conformitate necesită consolidare continuă, având în vedere rolul său de a asigura respectarea cerințelor de reglementare și normelor de conduită ale băncilor. Anterior adoptării noului cadru legislativ, în bănci era neglijată deținerea separată a funcției de conformitate; acum însă, cerințele noi de guvernanta corporativă solicită și crearea atât a postului de ofițer-șef de conformitate, cât și a unei subdiviziuni responsabile. Este de remarcă, însă, faptul că, similar funcției de risc, anume de susținerea organelor de conducere și a culturii interne, depinde eficiența existenței funcției în cadrul băncii.

Luând în considerare experiența Coreei de Sud, Comisia de supraveghere financiară a țării a identificat faptul că anume deficiențele în sistemele de control intern reprezintă una dintre cauzele majore ale incidentelor financiare în sectorul bancar. Astfel, au fost luate unele măsuri, ce ar putea fi introduse și în cazul sistemului bancar din Republica Moldova, în vederea îmbunătățirii infrastructurii controlului intern, fiind impuse standarde stricte pentru a îmbunătăți conformitatea: echipele dedicate acestui domeniu trebuie să reprezinte cel puțin 0,8% din personalul total al băncii, dar nu mai puțin de 15 angajați, dintre care 1/5 trebuie să fie experți în domeniu. Responsabilii din acest sector trebuie să aibă și o experiență minimă de doi ani. Totodată, a fost introdus un sistem de management al personalului pentru a reduce durata mandatelor în funcții specifice și riscul staționării îndelungate [94].

Pe parcursul ultimilor ani, combaterea spălării banilor și finanțării terorismului au fost aspectele principale pe care s-a axat conformitatea. Acest fapt se datorează în special trecutului Republicii Moldova, care a fost utilizat ca spațiu de tranzit aferent schemelor financiare ilegale; astfel, în scopul remedierii, cadrul legal a fost aliniat la standardele Grupului de Acțiune Financiară Internațională (FATF) [67]. Totodată, acordarea de către BNM a funcției de reglementare a sectorului non-bancar a contribuit la transmiterea cerințelor de conformitate și către instituțiile non-bancare, fapt care a consolidat conformitatea în tot sistemul financiar. Deși Republica Moldova a înregistrat progrese în acest domeniu, reieșind din evaluările Comitetului de experți pentru evaluarea măsurilor de combatere a spălării banilor și a finanțării terorismului al Consiliului European (MONEYVAL), încă mai rămân provocări cu care se lovește sectorul bancar în activitatea sa. Totuși, se recomandă îmbunătățirea instrumentelor de supraveghere bazate pe risc, prin majorarea investițiilor în acest domeniu [18].

Se recomandă ajustarea cadrului de guvernanta, astfel încât să permită ofițerului-șef de conformitate să raporteze Consiliului băncii în mod direct sau prin intermediul comitetului de audit, oferindu-i totodată autoritatea de a participa la luarea deciziilor strategice. De asemenea, o

matrice de conformitate este necesară a fi elaborată în cadrul fiecărei bănci, iar ulterior va avea loc actualizarea acesteia, care va încorpora cerințele cadrului de reglementare și ale statutului conformității în raportările către consiliul băncii. La fel, este importantă existența culturii conformității la nivel de bancă, unde angajații să fie instruiți cu privire la toleranța zero față de fraude și corupție, standarde etice și metode de raportare ale situațiilor precum abuzuri, fraude. Prin urmare, este necesară menținerea unui cadru solid de raportare a încălcărilor prin care personalul sau clienții ar putea denunța încălcările. Astfel, este esențială îmbunătățirea prevenirii incidentelor prin revizuirea procedurilor, segregarea responsabilităților și protejarea avertizorilor de integritate, care, la rândul lor, vor eficientiza transparența și vor monitoriza acest aspect. Un alt element care poate stabili cultura organizațională este adoptarea codului de etică, monitorizat de funcția de conformitate, care va conține valori (precum responsabilitate, integritate, orientare spre client etc.). Pe lângă acestea, întărirea culturii de control intern poate fi realizată și prin stabilirea sistemelor de recunoaștere a comportamentului integru al personalului băncilor, iar un exemplu ar fi recompensa personalului atât în formă financiară, cât și apreciere publică; în schimb, angajații care se abat de la reglementările interne necesită a fi sancționați. Pe plan intern, se recomandă și realizarea chestionarelor anonime aferente culturii organizaționale din bancă, iar pe baza rezultatelor sondajelor, conducerea ar putea trage anumite concluzii cu privire la climatul din bancă. La fel, în sprijinul îmbunătățirii sistemului de control intern este și analiza diferitor indicatori precum rotația personalului, avertizările primite și încălcările înregistrate, iar acestea trebuie monitorizate și explicate consiliului băncii.

Pe de altă parte, BNM, în calitate de supraveghetor, poate crește numărul controalelor asupra conformității, inclusiv asupra tratării reclamațiilor sau asupra practicilor de protecție a consumatorului, punând astfel accent și pe alte elemente din afara cadrului AML/CFT. Totodată, implementarea unui cod de conduită pentru tot sectorul bancar, de către BNM ar putea seta la fel principiile esențiale de etică pe care fiecare bancă ar trebui să le urmeze. Având angajamentul Republicii Moldova de a se alinia la acquis-ul UE în domeniul AML/CFT, este necesară îmbunătățirea cunoștințelor personalului autorităților competente, care poate avea loc prin serii de evenimente și ateliere de lucru, beneficiind și de schimb de experiență, iar suportul din partea instituțiilor europene permite dezvoltarea expertizei băncilor din Republica Moldova. Un regulament important al UE care trebuie aplicat de membrii UE începând cu ianuarie 2025 fiind relevant și pentru sistemul bancar din Republica Moldova, în contextul aderării la UE, este Regulamentul (UE) 2022/2554 privind reziliența operațională digitală a sectorului financiar (DORA). Acesta are ca obiectiv dezvoltarea tehnologică, asigurarea stabilității financiare și a protecției consumatorilor, astfel, include aspecte aferente gestionării riscurilor tehnologiilor

informației și comunicațiilor, gestionarea incidentelor, testarea rezilienței operaționale digitale, supravegherea terților și prin urmare, vor mări în sfera de acțiune a funcției de conformitate. Astfel, BNM a aliniat cerințele la „Ghidul ABE privind administrarea riscurilor TI și de securitate” și la standardele europene în domeniu, reprezentate de regulamentul DORA, elaborând Regulamentul privind cerințele minime pentru gestionarea riscurilor aferente tehnologiei informației și comunicațiilor, securității informației și continuității activității [141].

Eficientizarea auditului intern a devenit una dintre prioritățile sectorului bancar din Republica Moldova, similar cu cazul funcțiilor de risc și conformitate, ca urmare a adoptării noului cadru legislativ. Anterior, potrivit evaluărilor BERD și FMI, auditul intern din bănci era independent și avea autoritate limitată, având linii de raportare neclare atât către organele de conducere cât și către comisia de audit. Deși funcția de audit era reglementată în mod satisfăcător, modul în care era aplicată independența acesteia era neclar. Totodată, comisia de audit existentă nu era constituită sub formatul unui comitet subordonat consiliului băncii, iar raportările se derulau prin intermediul organului executiv [88], [41]. Urmare a consolidării cadrului legislativ din 2018, băncile au fost obligate să constituie comitete de audit ale consiliilor băncilor, iar în componența acestora majoritatea membrilor să fie independenți. Prin urmare, șeful auditului intern este obligat să raporteze comitetului de audit, iar aceste modificări au contribuit la creșterea independenței auditorilor băncilor. Pe lângă acestea, calitatea auditului intern este strâns legată de abilitățile și resursele disponibile, dar și de tonul dat de conducerea băncii. Potrivit rezultatelor evaluării FMI, numărul personalului implicat în auditul intern în cadrul băncilor din Republica Moldova era diferit în cadrul fiecărei bănci, în dependență de mărimea acesteia. Prin urmare, probabilitatea ca auditul intern să acopere toate riscurile posibile era redusă. Astfel, este extrem de important de a nu subevalua importanța acestei funcții de către consiliile băncilor dar de a o îmbunătăți continuu, în scopul utilizării acesteia la consolidarea atât a guvernantei băncii, cât și a performanței financiare [86].

Analizând cele menționate supra, se recomandă întocmirea planurilor de audit al băncilor în urma evaluării riscurilor din domenii cât mai vaste (*e.g.* auditul modelelor de creditare, securitate cibernetică, procese ale TI, riscuri emergente), luând în considerare evoluția digitalizării băncilor. Calificarea personalului responsabil de auditul intern este importantă și trebuie susținută de către conducerea băncilor, pentru a face față exigențelor, a încuraja și a asigura obținerea de către angajați a certificatelor internaționale în domeniul auditului. Deși potrivit cerințelor BNM, pentru funcția de conducător al funcției de audit intern este necesară experiență de cel puțin 3 ani în domeniul efectuării auditului, se recomandă totuși, pe lângă experiența adecvată, să fie impusă și cerința de deținere a unei certificări internaționale [136]. În această ordine de idei, este salutăată

și organizarea atelierelor, seminarelor, forumurilor sau altor evenimente de nivel național și internațional, destinate auditorilor interni din sistemul bancar, pentru schimbul de experiență și a celor mai bune practici.

Cu referire la independența profesională, aceasta necesită a fi asigurată prin acte formale interne; astfel încât auditorii să nu fie constrânși de frica față de organul executiv și să raporteze eronat sau incomplet constatările către consiliul băncii. Pe de altă parte, BNM ar putea estima gradul de remediere a constatărilor auditorilor interni de către organul de conducere în procesul SREP, iar în cazul în care gradul implementării recomandărilor este scăzut, aceasta ar însemna că există deficiențe aferente culturii controlului [86]. De asemenea, în scopul acumulării expertizei în diferite domenii provocatoare sau emergente, băncile pot angaja experți externi specializați pe subiecte punctuale.

Prin prisma acestor considerente, recomandările elaborate vor permite consolidarea funcției de audit intern și beneficierea acestuia de independență sporită. Totodată, atunci când constatările auditului intern sunt transmise atât consiliului băncii, acest fapt va spori încrederea în organul executiv, și va demonstra aplicarea cu bună credință a celor mai bune practici.

Digitalizarea serviciilor bancare și adoptarea FinTech nu pot fi evitate, acestea afectând direct organizarea sistemelor de control intern în cadrul băncilor. Dintr-o perspectivă, instrumentele aferente digitalizării, precum sisteme informatice avansate care pot identifica erorile în timp real, automatiza tranzacțiile și analiza volume mari de date, contribuie semnificativ la detectarea rapidă a riscurilor, consolidând astfel și controlul intern. Astfel, consiliul băncii trebuie să seteze apetitul la risc asociat inovațiilor digitale și să aprobe o strategie FinTech, stabilind atribuțiile și responsabilitățile în toate liniile de apărare. Din altă perspectivă, deși digitalizarea aduce eficiență, aceste instrumente generează riscuri adiționale care trebuie incluse în cadrul structurii de control intern și solicită o planificare amănunțită a rezilienței operaționale, reputaționale și cibernetice, mai ales că băncile din Republica Moldova au înregistrat progrese în digitalizarea aplicațiilor și platformelor. Totodată, BNM a modernizat infrastructura pieței financiare, implementând o nouă versiune a sistemului automatizat de plăți interbancare și a schemei de plăți instant, pentru plăți mai rapide și mai sigure.

În scopul transformării digitale a sistemului de control în bănci, este recomandată crearea planurilor strategice. Astfel, deși băncile elaborează și implementează platforme unice accesibile în timp real, ce integrează diferite soluții de guvernanță, risc și conformitate automatizate, se recomandă îmbunătățirea continuă a acestui proces. O altă metodă de transformare digitală cuprinde și automatizarea raportărilor atât în cadrul băncii, cât și către BNM, îmbunătățind calitatea acestora. Pe lângă acestea, controlul AML/CFT și procesul de detectare a fraudelor pot fi

îmbunătățite semnificativ utilizând algoritmi de învățare automată. De asemenea, băncile utilizează tot mai mult digitalizarea proceselor de verificare, aprobare și stocare a documentelor, fapt care, la rândul său, îmbunătățește controlul intern. Băncile ar trebui să creeze și să dezvolte politici de acces la sistemele informaționale, testări de penetrare, menținerea și testarea periodică a planurilor de recuperare și a planurilor de conformitate, investițiile în securitatea cibernetică fiind de însemnătate primordială în era digitalizării [5].

Una din soluțiile care revoluționează atât funcțiile băncilor cât și a băncii centrale este inteligența artificială generativă, care permite automatizarea sarcinilor, îmbunătățirea suportului clienților, detectarea fraudelor și diminuarea riscurilor, oferirea sugestiilor aferente finanțelor personale, accesării creditelor, generând astfel un nivel mai înalt de securitate și eficientizare a sistemului de control intern (**Error! Reference source not found.****Error! Reference source not found.**). Totuși, utilizarea IA necesită o abordare prudentă în procesul de aplicare pentru a asigura calitatea guvernantei bancare.

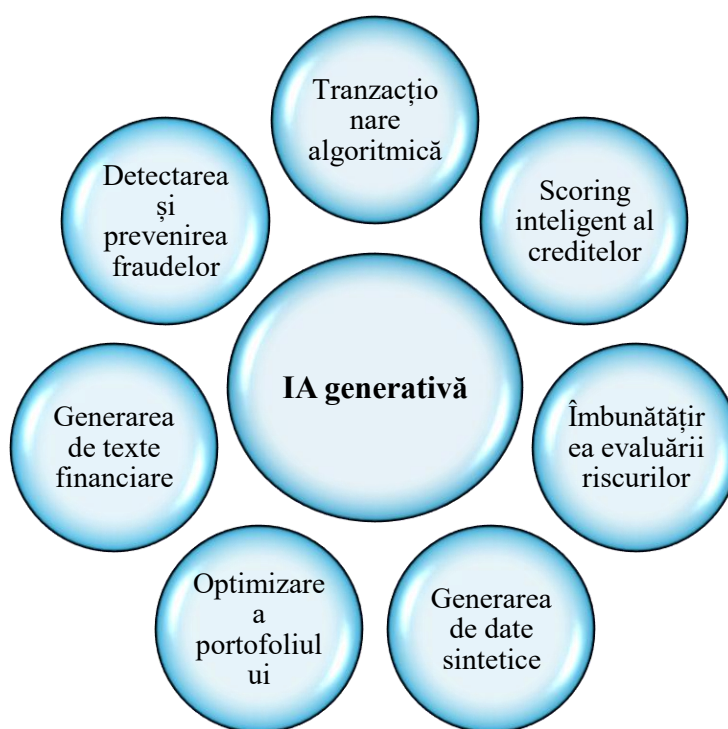


Figura 3.4. Cazuri de utilizare a inteligenței artificiale generativă în serviciile bancare

Sursa: elaborat de autor în baza surselor [5], [74].

Totodată, există limitări și riscuri aferente utilizării inteligenței financiare, printre care posibile violări ale confidențialității datelor, afectarea calității conținutului, dependența excesivă de inteligența artificială, riscuri operaționale și de securitate cibernetică. Astfel, integrarea sistemelor IA presupune monitorizare și actualizări frecvente în scopul protejării informațiilor sensibile, iar, din cauza că sistemele IA funcționează pe baza datelor, calitatea acestora poate

influența rezultatul [5], [74]. BNM constituie un exemplu care poate fi preluat de către entitățile supravegheate prin modernizarea instituțională, dezvoltând propria platformă de inteligență artificială „Mih.AI”, care permite utilizarea atât în vederea creșterii productivității, cât și a diminuării riscurilor operaționale, funcționând în baza principiilor de securitate, control, transparență și supraveghere umană [64].

Eforturile BNM de modernizare a sistemului de plăți, de îmbunătățire a securității cibernetice, precum și angajamentul Republicii Moldova de aliniere la Regulamentul european privind piețele criptoactivelor și la alte reglementări relevante ale UE oferă încrederea în faptul că digitalizarea supravegherii BNM va impulsiona băncile în adoptarea tehnologiilor avansate precum tehnologia blockchain, automatizarea robotică a proceselor, analiza avansată de date, inteligența artificială și alte tehnologii digitale cu scopul de a-și consolida controlul intern.

O cerință primordială aferentă prevenirii și, prin urmare, diminuării riscurilor bancare provine din eficientizarea proceselor de aprobare a produselor și serviciilor bancare noi și includerea controalelor de conformitate începând cu perioada de proiectare a aplicațiilor sau a serviciilor elaborate, astfel încât acestea să încorporeze informarea clienților cu privire la drepturile acestora sau verificarea limitelor tranzacțiilor, ceea ce va contribui substanțial la prevenirea și diminuarea riscurilor potențiale [5]. Astfel un proces eficient ar consta din următoarele etape: identificarea oportunității de elaborare a serviciului/produsului; analiza potențialelor vulnerabilități ce pot apărea; evaluarea riscurilor aferente acestui serviciu/produs fiind estimate riscurile financiare, operaționale, TI, AML/CFT, ESG și alte riscuri directe sau indirecte, după relevanță; implicarea funcției de conformitate și evaluarea cadrului de reglementare și conformarea cu acesta; estimarea capacității operaționale și TI a băncii, dacă dispune de resurse umane eficiente, sisteme TI, controale; examinarea oportunității de aprobare a serviciului/produsului în cadrul comitetelor de risc, de conformitate și alte comitete relevante; evaluând apetitul la risc, produsul/serviciul poate fi expus spre aprobare către organul executiv al băncii; implementarea serviciului/produsului și actualizarea proceselor operaționale necesare; monitorizarea acestora urmare a lansării pentru a examina riscurile, erorile, comportamentul clienților și remedierea potențialelor deficiențe. Educația angajaților și a clienților aferentă tehnologiilor digitale la fel face deja parte din controlul intern al băncilor; astfel, personalul este obligat să respecte protocoalele de securitate iar clienții să primească informații aferent protejării accesului la aplicațiile bancare [5].

În vederea estimării eficienței sistemului de control intern, în cazul în care sunt luate în considerare implementarea produselor FinTech, încorporarea inteligenței artificiale și a altor inovații tehnologice reprezintă introducerea, de către BNM, a conceptului de „mediu de testare

reglementat” (*eng.* regulatory sandbox). Astfel, aceasta va permite băncilor accelerarea dezvoltării produselor/serviciilor digitalizate într-un mediu reglementat dar cu cerințe prudențiale mai limitate, având posibilitate evaluare a potențialelor riscuri ce pot apărea. În același timp, BNM va avea posibilitatea de a beneficia de o înțelegere mai bună a tipologiilor produselor/serviciilor noi și de a elabora regulamente/recomandări, politici și alte mecanisme adaptate de control și supraveghere [103].

Un aspect extrem de important aferent calității controlului intern este **transparența** băncilor prin transmiterea și publicarea informațiilor corecte, necesare și la timp către acționari, clienți și alte părți interesate. Astfel, luând în considerare faptul că, pentru ca persoanele din exteriorul băncii să mențină încrederea în activitatea acesteia, banca trebuie să raporteze atât situațiile financiare, cât și structura acționarilor, riscurile și alte informații relevante; astfel, banca trebuie să-și mențină conformitatea cu standardele de control ridicate [86].

Responsabilitatea organelor de conducere ale băncilor, la fel, este un factor care se datorează unui control intern solid, ca urmare a deciziilor corecte și asumate de către conducere care pot fi argumentate către acționari și alte părți interesate. Prin urmare, este recomandată raportarea unor informații complexe privind activitatea băncii, inclusiv rapoarte de guvernanză, structura și activitatea, precum și deciziile luate în cadrul comitetelor subordonate consiliului băncii, incidentele, precum și politicile de remunerare. Prin prisma acestor considerente, se recomandă evaluarea și alinierea practicilor de publicare a informațiilor băncilor la cerințele Basel, chiar și dacă unele informații nu sunt obligatorii potrivit cerințelor BNM, iar publicarea voluntară ar indica transparență sporită și apreciere din partea părților interesate. De asemenea, stabilirea întâlnirilor BNM cu acționarii băncilor, în cadrul cărora să fie prezentate cerințele și scopul beneficierii băncilor de control eficient și guvernanză corporativă stabilă ar putea impulsiona și responsabilitatea acționarilor. Se consideră utilă și implementarea unor practici de majorare a disciplinei băncilor, prin publicarea de către BNM a constatărilor realizate în bănci, ca urmare a evaluărilor (*e.g.* indicatori de stabilitate a băncilor, rezumat mai detaliat al constatărilor SREP etc.), astfel încât băncile să poată estima rezultatele acestora, inclusiv în raport cu alte bănci.

Procesul de integrare a considerentelor ESG în cadrul sectorului financiar-bancar din Republica Moldova, urmând tendințele și practicile globale și ale UE, a fost consolidat prin emiterea, de către BNM împreună cu Corporația Financiară Internațională (IFC), a unui document strategic pentru finanțare durabilă. Elaborarea cadrului de reglementare pentru integrarea criteriilor ESG va stimula atât investițiile responsabile, cât și asigurarea transparenței la alocarea capitalului. Prin urmare, autorul recomandă includerea riscurilor ESG în cadrul de control intern, fiind detaliate metodele de identificare, analiză, precum și monitorizare și raportare aferente

acestor riscuri în conformitate cu standardele europene și, respectiv, ghidurile ABE în domeniu. La fel, se recomandă încorporarea riscurilor ESG în cadrul politicilor interne de risc ale băncilor, astfel incluzând și indicatorii de risc specifici (*e.g.* risc de imagine, risc climatic). Totodată, autorul sugerează elaborarea și adaptarea sistemelor informatice interne în scopul alertării automatizate aferente expunerilor în ESG, precum și al raportării către comitetele responsabile și organele de conducere. Fiind un domeniu emergent, în special se recomandă instruirea persoanelor responsabile de auditul intern, gestionarea riscului și conformitate pe cerințele ESG, prin ateliere de lucru, foruri în parteneriat cu instituții europene din domeniu și cu alte instituții cu experiență în acest domeniu, care ar putea împărtăși practicile și evalua calitatea controalelor ESG.

3.4 Concluzii la capitolul 3

În capitolul 3, autorul și-a propus realizarea următoarelor obiective:

- elucidarea provocărilor și tendințelor globale privind organizarea sistemului de control intern;
- determinarea oportunităților de creștere a eficienței sistemului de control intern și atenuării riscurilor bancare și consolidarea guvernantei corporative;
- evaluarea impactului sistemului de control intern asupra riscurilor financiare ale băncilor din Republica Moldova;
- identificarea unor direcții de îmbunătățire și optimizare a sistemului de control intern din Republica Moldova.

Urmare a realizării obiectivelor stabilite, au fost elaborate următoarele concluzii:

1. Cercetările realizate evidențiază avantajele abordării integrate a funcționării sistemului de control intern, care presupune că mecanismele de control intern, gestionarea riscurilor, conformitatea, auditul intern și guvernanta corporativă își exercită atribuțiile într-un mod coordonat. Digitalizarea accelerată a serviciilor băncilor, intensificarea riscurilor emergente, inclusiv a riscurilor cibernetice, climatice și tehnologice, precum și necesitatea asigurării rezilienței operaționale modifică semnificativ atât conținutul cât și modul de organizare a sistemului de control intern. Astfel, eficacitatea sistemului de control intern nu mai poate fi asigurată doar prin extinderea procedurilor sau realizarea verificărilor după caz, dar presupune delimitarea exactă a responsabilităților, corelarea controalelor cu profilul de risc al băncilor, independența funcțiilor de control intern precum și dezvoltarea unei culturi organizaționale orientate spre gestionarea prudentă a riscurilor. Totodată, tonul de vârf reprezintă mecanismul prin care cerințele aferente guvernantei corporative se transformă în comportamente organizaționale și controale care contribuie la prevenirea asumării excesive a riscurilor, a încălcărilor de

conformitate, a riscului reputațional și fraudelor. Un alt aspect vizează implementarea tehnologiilor precum automatizarea controalelor, analiza avansată a datelor, implementarea modelelor de IA sau utilizarea indicatorilor de avertizare timpurie care îmbunătățesc capacitatea băncilor în vederea identificării și diminuării riscurilor. Totuși, sunt atestate o serie de provocări aferente transformării digitale precum necesitățile de confidențialitate și de securitate a informațiilor, respectarea reglementărilor, criptarea, accesul la informații sensibile. Adicional, îngrijorările că IA ar putea afecta siguranța cibernetică, resursele umane, viața privată, mediul reprezintă o altă provocare. Astfel, apare necesitatea controalelor suplimentare aferente securității informaționale, calității datelor sau transparenței algoritmilor, întrucât tehnologiile implementate nu pot substitui supravegherea umană și raționamentul profesional. Totodată, atenția sporită asupra problemelor aferente ESG reprezintă o provocare enormă pentru sistemul de control intern al băncilor, luând în considerare faptul că prin identificarea și monitorizarea riscurilor ESG băncile pot acționa mai rapid la posibilele evenimente negative ce rezultă în pierderi financiare ale băncilor.

2. Ca urmare a analizei realizate, autorul constată că sunt confirmate empiric atât relațiile semnificative dintre sistemul de control intern bancar și riscurile financiare (riscul de credit, riscul de lichiditate și riscul de piață), cât și estimarea influenței exercitate de către elementele controlului intern asupra riscurilor, ceea ce sugerează faptul că sistemul de control intern solid are un impact semnificativ asupra riscurilor financiare ale băncilor susținând și ipoteza de cercetare. Astfel, în baza analizei influenței elementelor de control intern care au avut impact asupra riscurilor financiare poate fi confirmat faptul că: „dimensiunea consiliului băncii” a avut un efect negativ semnificativ asupra riscurilor de piață și de lichiditate; „nivelul estimat de depreciere a creditelor” și „utilizarea uneia dintre cele top 6 entități de audit” a avut un impact pozitiv semnificativ asupra riscurilor de credit și de piață; variabila „asigurarea limitelor de credit” a avut un impact pozitiv semnificativ asupra riscului de lichiditate iar variabilele „conformitate și prudență” și „utilizarea uneia dintre cele top 6 entități de audit” a avut un impact negativ semnificativ asupra riscului de lichiditate; „rata de eficiență operațională”, însă, a înregistrat impact negativ semnificativ asupra celor trei riscuri financiare. Prin urmare, este apreciat faptul că dimensiunea și competența consiliului băncii, existența practicilor și procedurilor clare de stabilire și verificare a limitelor expunerilor, precum și aplicarea consecventă a politicilor și instrumentelor de detectare, prevenire, evaluare și monitorizare a expunerilor băncii și eficiența operațională ridicată au impact asupra riscurilor financiare și pot duce la atenuarea riscurilor. Totodată, rezultatele modelelor denotă faptul că aceleași elemente ale controlului intern se manifestă în sensuri diferite în raport cu riscurile financiare, astfel, se recomandă aplicarea diferențiată a mecanismelor de control intern pentru fiecare categorie de risc, prin stabilirea indicatorilor de detectare, a limitelor, a frecvenței

de monitorizare și a măsurilor de intervenție adaptate riscului de lichiditate, de credit și de piață, precum și evitarea aplicării uniforme a aceluiași controale.

3. Autorul evidențiază rolul și capacitatea BNM în crearea și eficientizarea controlului intern al sectorului bancar din Republica Moldova prin supravegherea bazată pe risc și reglementări actualizate. În plus, autonomia decizională și guvernanta solidă a BNM reprezintă un aspect esențial pentru a împiedica apariția unor influențe inadecvate asupra supravegherii guvernantei în cadrul sistemului bancar și pentru a impune băncilor standarde ridicate de calitate. Totodată, cercetarea permite autorului identificarea priorităților recomandate în vederea dezvoltării sistemului de control intern în cadrul băncilor din Republica Moldova, care includ consolidarea cadrului de reglementare și a guvernantei corporative, transparența acționarilor, fortificarea funcției de management al riscului, consolidarea funcției de conformitate, digitalizarea proceselor și serviciilor bancare, adoptarea FinTech-ului și majorarea responsabilității organelor de conducere ale băncilor. Astfel, în vederea prevenirii și diminuării riscurilor bancare, autorul argumentează necesitatea integrării sistemului de control intern începând cu etapele inițiale ale proceselor de aprobare a produselor și serviciilor bancare noi (de la identificarea oportunității de elaborare a serviciului/produsului până la etapa finală de monitorizare a acestora, ca urmare a lansării, pentru a examina riscurile, erorile și comportamentul clienților și pentru remedierea potențialelor deficiențe). Deși sistemele de control intern sunt supuse unor provocări și cerințe continue, valorificarea tendințelor și practicilor internaționale în organizarea sistemului de control intern în cadrul băncilor din Republica Moldova presupune adaptarea acestuia la dimensiunea, capacitatea tehnologică, tipologia activităților și expunerea la riscuri a fiecărei bănci.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Teza de doctor a demonstrat faptul că existența unui sistem de control intern eficient în bănci este esențială pentru administrarea eficientă, prudentă și transparentă a activității acestora, contribuind la diminuarea riscurilor bancare. Cercetarea realizată a urmărit atingerea obiectivelor stabilite, luând în calcul abordările teoretice, metodologice și aplicative privind rolul și impactul sistemului de control intern și al componentelor acestuia în atenuarea riscurilor bancare. Având la bază obiectivele stabilite și analiza cercetărilor efectuate în concordanță cu acestea, a fost formulată o serie de concluzii.

Cercetarea teoretică a favorizat aprofundarea și sintetizarea conceptelor teoretice și practice privind controlul intern, guvernanța corporativă și riscurile bancare. Totodată, delimitarea conceptuală a controlului intern în raport cu auditul intern și cu gestionarea riscurilor a permis conturarea unei structuri mai clare a mecanismelor de guvernanță bancară. În consecință, autorul evidențiază faptul că conceptul controlului intern a devenit un cadru complex, fiind considerat un mecanism strategic pentru atingerea obiectivelor organizaționale. Suplimentar, studierea contribuțiilor cercetătorilor în domeniu a favorizat elaborarea propriei concepții a autorului asupra controlului intern, definindu-l ca *„un sistem dinamic, complex și interconectat creat din componente specifice, integrate în cultura organizațională a băncii, ce includ norme, proceduri și mecanisme care asigură desfășurarea eficientă și în conformitate cu cadrul legal al activității băncii, îndreptată spre minimizarea riscurilor și bazată pe principiile unei structuri de conducere solide și prudente”*. Prin urmare, rezultatul confirmă atingerea primului obiectiv al cercetării - *trasarea cadrului conceptual-teoretic al riscului bancar și al controlului intern, precum și precizarea esenței și a particularităților acestora*, realizat în cadrul capitolului 1.

Al doilea obiectiv, realizat în cadrul aceluiași capitol, aferent *analizei efectelor riscurilor și fraudelor bancare asupra sistemului bancar*, scoate în evidență faptul că profilul de risc al băncilor constituie unul din factorii principali în vederea configurării și evaluării sistemului de control intern. Totodată, cercetarea evidențiază că controlul intern constituie instrumentul prin care strategia băncii și apetitul la risc sunt transformate în politici, reguli și procese clare. Cercetarea a permis, de asemenea, formularea de către autor, a unei matrice integrate a riscurilor, prin care elementele COSO sunt corelate cu principalele riscuri bancare. Cel de-al treilea obiectiv al cercetării - *„elaborarea unei metodologii pentru a evalua calitatea controlului intern în bănci pe baza criteriilor cheie stabilite”*, la fel a fost tratat în cadrul capitolului 1. În vederea realizării obiectivului, autorul a elaborat o metodologie proprie de evaluare a calității sistemului de control intern bancar fundamentată pe combinarea metodei cantitative (bazată pe utilizarea indicatorilor

financiari reprezentativi ai băncilor, ce reflectă elementele modelului COSO) și a metodei calitative (bazată pe sondajul realizat de autor cu aplicarea chestionarului prezentat în Anexa 5). Prin urmare, metodologia permite o evaluare integrată a eficienței sistemului de control intern, incorporând indicatori aferenți guvernantei corporative, gestionării riscurilor și proceselor operaționale, fapt care permite aprecierea contribuției controlului intern la atenuarea riscurilor băncilor.

Unul dintre obiectivele realizate în cadrul capitolului 2 se referă la *analiza reglementărilor activității bancare în Republica Moldova cu privire la corespunderea acestora standardelor și reglementărilor UE aplicabile băncilor în domeniul controlului intern*, care constituie cel de-al patrulea obiectiv al cercetării. Astfel, a fost realizată analiza evoluției reglementărilor din Republica Moldova, în special în raport cu principiile Basel și practicile europene, care reflectă o apropiere treptată de abordarea bazată pe risc. Rezultatele cercetării au arătat că reglementările au o contribuție însemnată la atenuarea riscurilor bancare, fiind transpuse în controale preventive, detective și corective adaptate profilului de risc al băncilor. Suplimentar, îmbunătățirile realizate prin reglementarea activității bancare în sectorul bancar autohton au fost evaluate prin analiza indicatorilor activității bancare și ai riscurilor sistemului bancar din Republica Moldova în perioada 2013–2025. Analiza evoluției indicatorilor statistici ai activității bancare reflectă o tendință pozitivă, sectorul bancar fiind caracterizat prin profitabilitate, supralichiditate și supracapitalizare, indicând rezistența financiară la riscuri, consolidare a stabilității financiare și a rezilienței operaționale.

Analiza evoluției activității și a riscurilor bancare, complementată cu aplicarea metodologiei elaborate în subcapitolul 1.4, au susținut și realizarea obiectivului al cincilea al cercetării - *evaluarea eficacității controlului intern în băncile din Republica Moldova*. Astfel, autorul, în baza rezultatelor metodologiei elaborate și aplicate, demonstrează faptul că băncile autohtone au un nivel calitativ mediu-înalt, subliniind totodată necesitatea îmbunătățirii continue a sistemului de control intern, ca factor important al consolidării situației financiare a băncilor. Potrivit rezultatelor cercetării, cel mai înalt calificativ privind eficacitatea controlului intern (în baza metodelor cantitative și calitative), de 1,16 pct. a fost înregistrat de către B.C. „Moldindconbank” S.A., urmată de B.C. „Victoriabank” S.A. (1,19 pct.), OTP Bank S.A. (1,34 pct.) și B.C. „Moldova - Agroindbank” S.A. (1,39 pct.).

Analizele realizate în același capitol au permis autorului *identificarea instrumentelor de control utilizate de bănci pentru asigurarea eficacității sistemului de control intern și a mecanismelor aplicate de către organul de supraveghere bancară pentru evaluarea funcționării acestuia*, prevăzute conform celui de-al șaselea obiectiv al cercetării. Astfel, la nivelul BNM,

raportarea prudențială, măsurile de supraveghere și intervenție, recomandările și sancțiunile aplicate de banca centrală a Republicii Moldova pot fi considerate instrumente care contribuie la responsabilizarea băncilor, la detectarea deficiențelor și la diminuarea riscurilor apărute ca urmare a vulnerabilităților în domeniul controlului intern, al guvernantei corporative, al conformității sau al gestionării riscurilor. Totodată, autorul evidențiază faptul că eficiența sistemului de control intern în bănci în vederea diminuării riscurilor bancare, depinde de modul și nivelul de integrare a strategiei, a politicilor, a procedurilor și a structurii organizatorice în procesele operaționale și de luare a deciziilor. Printre instrumentele de control la nivelul băncilor sunt evidențiate limitele pe expuneri/ramuri/debitori; segregarea responsabilităților; utilizarea indicatorilor de avertizare timpurie; executarea testelor de stres; monitorizarea continuă și planurile de continuitate.

Obiectivele șapte și opt cu privire la *elucidarea provocărilor și tendințelor globale privind organizarea sistemului de control intern și determinarea oportunităților de creștere a eficienței sistemului de control intern orientate spre atenuarea riscurilor bancare și consolidarea guvernantei corporative* au fost realizate în cadrul capitolului 3. Astfel, rezultatele cercetării au constatat că, printre tendințele de eficientizare a sistemului de control intern în vederea depășirii provocărilor, atenuării riscurilor bancare și îmbunătățirii rezilienței operaționale, se numără: utilizarea analizei avansate a datelor și a tehnologiilor informaționale, implementarea modelelor de IA, investițiile continue în securitatea TI, testarea cu regularitate a planurilor de continuitate, încorporarea factorilor ESG. Totodată, implementarea tendințelor și inovațiilor pot modifica profilul de risc al băncilor generând provocări aferente securității cibernetice, protecției datelor, continuității activității, precum și competențelor angajaților în aceste domenii. În plus, este remarcată importanța culturii riscului datorită faptului că deficiențele de cultură ar putea slăbi sistemele de control intern în bănci și ar putea pune presiune asupra gestionării riscurilor. Suplimentar, eficiența sistemului de control poate fi consolidată prin menținerea unei culturi organizaționale sănătoase, stabilirea „tonului de vârf” și formarea profesională continuă a angajaților.

În vederea realizării următorului obiectiv, cu privire la *evaluarea impactului sistemului de control intern asupra riscurilor financiare ale băncilor din Republica Moldova*, au fost explorate rezultatele cercetărilor științifice din literatura de specialitate, fiind aplicate modele econometrice. Astfel, în baza indicatorilor financiari, prudențiali și aferenți controlului intern din perioada 2013–2025, a fost realizată analiza statistică pentru fundamentarea selectării variabilelor pentru elaborarea modelelor econometrice. În urma testării celor trei modele de regresie multiplă, bazate pe metoda celor mai mici pătrate, au fost identificate variabilele care au înregistrat un impact semnificativ asupra riscurilor financiare, precum: „nivelul estimat de depreciere a creditelor”,

„asigurarea limitelor de credit”, „rata de eficiență operațională” și „utilizarea uneia dintre cele top 6 entități de audit”. Prin urmare, a fost confirmată empiric existența relațiilor semnificative dintre riscurile de credit, de lichiditate și de piață și sistemul de control intern al băncilor.

Totodată, studierea rezultatelor cercetărilor aferente experiențelor sistemelor bancare regionale, a recomandărilor instituțiilor financiare internaționale, a bunelor practici internaționale și naționale, precum și analiza sistemului bancar autohton, în special a aspectelor ce țin de eficacitatea controlului intern în băncile din Republica Moldova, au permis *identificarea unor direcții de îmbunătățire și optimizare a sistemului de control intern în băncile din Republica Moldova*, conform prevederilor celui de-al 10-lea obiectiv al lucrării. Direcțiile principale de dezvoltare a sistemului de control intern în băncile autohtone sugerate de autor cuprind: consolidarea de către BNM și alte organe de resort a cadrului național de reglementare prin armonizarea acestuia cu exigențele UE și dezvoltarea lui continuă odată cu evoluțiile cadrului european; consolidarea guvernantei corporative prin transparentizare, antrenarea în procesul de decizie și a acționarilor minoritari, asigurarea unui nivel înalt de responsabilitate a organelor de conducere; fortificarea funcției de management al riscului din cadrul băncilor; utilizarea sistemelor TI aferente modelării riscurilor și sistemelor de avertizare timpurie și fortificarea continuă a sistemului TI; consolidarea continuă a funcției de conformitate prin dezvoltarea culturii conformității și culturii organizaționale; asigurarea independenței funcționale a activităților de audit intern și dezvoltarea competențelor în domenii riscurilor emergente; adoptarea FinTech prin setarea de către consiliul băncii a apetitului la risc aferent inovațiilor; diminuarea toleranței la abateri și diminuarea riscurilor de luare a deciziilor ineficiente, etc.

Analiza sistemului de control al sectorului bancar din Republica Moldova denotă faptul că provocările aferente riscurilor emergente și noile tendințe din domeniu impun necesitatea alinierii continue la cele mai bune practici internaționale, care va permite consolidarea încrederii investitorilor și a părților interesate în stabilitatea sectorului bancar autohton.

În concluzie, scopul cercetării a fost atins, iar obiectivele formulate au fost realizate. Totodată, integrarea rezultatelor a condus la validarea ipotezei cercetării, potrivit căreia consolidarea componentelor controlului intern și integrarea acestora în cadrul guvernantei corporative și al managementului riscurilor conduc la diminuarea expunerii băncilor la riscurile financiare, la creșterea rezilienței organizaționale și la consolidarea stabilității sectorului bancar din Republica Moldova.

Noutatea și originalitatea științifică a lucrării constau în dezvoltarea abordărilor teoretice și a pozițiilor metodologice privind dezvoltarea controlului intern ca funcție de management și

sistem. Rezultatele științifice, care conțin noutate, obținute personal de autor și prezentate pentru a fi apărute, constau în următoarele:

- dezvoltarea cadrului conceptual al controlului intern bancar, prin integrarea principiilor guvernanței corporative și managementului riscurilor;
- fundamentarea unei definiții proprii a controlului intern bancar, adaptată particularităților sectorului bancar din Republica Moldova;
- elaborarea unei metodologii integrate de evaluare a calității sistemului de control intern a băncilor, bazată pe indicatori cantitativi și calitativi;
- identificarea mecanismelor de adaptare a controlului intern la riscurile bancare emergente, inclusiv în contextul digitalizării și cerințelor ESG;
- evaluarea empirică a impactului controlului intern a băncilor autohtone asupra riscurilor financiare, prin aplicarea a 3 modele econometrice;
- fundamentarea unui set de recomandări pentru eficientizarea sistemului de control intern, orientate spre diminuarea riscurilor bancare și consolidarea guvernanței corporative.

Problemele științifice importante soluționate în teză constau în fundamentarea teoretică, metodologică și aplicativă a direcțiilor de eficientizare a sistemului de control intern ca mecanism de atenuare a riscurilor bancare. Cercetarea a condus la elaborarea metodologiei de evaluare a calității sistemului de control intern și la identificarea impactului elementelor controlului intern asupra riscurilor financiare, în vederea valorificării practice a rezultatelor obținute și a recomandărilor formulate, astfel încât sistemul de control intern să fie tratat ca un instrument esențial în vederea diminuării riscurilor și consolidării capacității de gestionare a acestora în cadrul băncilor din Republica Moldova.

Semnificația teoretică a rezultatelor prezentei cercetări este reprezentată de fundamentarea aspectelor conceptuale aferente evoluției controlului intern, guvernanței corporative, organizării și funcțiilor controlului intern în cadrul băncilor, sistemelor de gestionare a riscurilor bancare și elaborării metodologiei de evaluare a calității sistemului de control intern. Totodată, a fost analizat cadrul de reglementare național, în paralel cu standardele europene, în special cerințele Basel, în vederea identificării evoluției și a beneficiilor acestora pentru sectorul bancar al Republicii Moldova. Astfel, cercetarea permite dezvoltarea literaturii științifice aferente controlului intern și relației dintre eficiența acestuia și diminuarea riscurilor bancare.

Valoarea aplicativă a rezultatelor tezei se reflectă prin faptul că este posibilă aplicarea rezultatelor cercetării la creșterea rezilienței organizaționale și consolidarea sectorului bancar din Republica Moldova, care poate fi confirmată prin:

- posibilitatea utilizării instrumentului de evaluare a calității sistemului de control intern, elaborat în cadrul cercetării, la nivelul băncilor în scopul autoevaluării interne, de către organul de supraveghere în vederea realizării analizei comparative între bănci și de cercetători în vederea extinderii investigațiilor privind relația dintre sistemul de control intern și riscurile bancare;

- aplicarea unui ansamblu de metode și modele de analiză financiară, statistică și econometrică pentru aprecierea calității controlului intern și evaluarea impactului acestuia asupra riscurilor financiare, bazat pe informațiile statistice ale sistemului bancar din Republica Moldova;

- elaborarea propunerilor aplicative privind eficientizarea sistemului de control intern, orientate spre consolidarea capacității acestuia de prevenire, detectare și diminuare a riscurilor bancare;

- valorificarea rezultatelor cercetării ca material de suport pentru formare academică, fiind posibil de utilizat la elaborarea cursurilor universitare sau module în cadrul programelor de formare profesională în domeniul financiar-bancar, auditului, gestionării riscurilor, controlului intern și guvernancei corporative.

Implementarea rezultatelor cercetării. Elaborările metodologice și recomandările practice aferente îmbunătățirii sistemului de control, reducând expunerea băncilor la riscuri au fost recepționate și susținute de către OTP Bank S.A. și B.C. Moldindconbank S.A. (Anexa 17).

Pe baza cercetării efectuate în conformitate cu scopul și obiectivele propuse, precum și a concluziilor elaborate, autorul a formulat următoarele **recomandări** aferente eficientizării sistemului de control intern în cadrul băncilor în vederea atenuării riscurilor:

- Considerarea definiției următoare a controlului intern, în vederea reflectării exhaustive a imaginii acestuia în cadrul băncilor: *„controlul intern, reprezintă un sistem dinamic, complex și interconectat creat din componente specifice, integrate în cultura organizațională a băncii, ce includ norme, proceduri și mecanisme care asigură desfășurarea eficientă și în conformitate cu cadrul legal al activității băncii, îndreptată spre minimizarea riscurilor și bazată pe principiile unei structuri de conducere solide și prudente”*.

- Adaptarea cadrului de administrare a activității băncilor, a proceselor și a mecanismelor prevăzute de controlul intern al băncilor, astfel încât acestea să fie cuprinzătoare și adaptate la natura, amploarea și complexitatea riscurilor inerente modelului de afaceri și activităților desfășurate de bănci.

- Implementarea și adaptarea matricei integrate a riscurilor în cadrul băncilor prin corelarea directă a riscurilor bancare cu componentele COSO ale sistemului de control intern, stabilind indicatorii reprezentativi, limitele, nivelurile de alertă, precum și subdiviziunea responsabilă de monitorizare și de întreprinderea măsurilor de remediere.

- Consolidarea continuă a sistemului de control intern al băncilor prin îmbunătățirea calității guvernantei corporative, inclusiv prin sporirea independenței, competenței și experienței membrilor consiliului; optimizarea calității proceselor; eficientizarea managementului fluxurilor de informații; consolidarea proceselor de gestionare și evaluare a riscurilor; precum și îmbunătățirea unor indicatori reprezentativi utilizați în cercetare (e.g. „asigurarea limitelor de credit”, „conformitate și prudență”, „capacitatea resurselor umane” și „rata de eficiență operațională”), în special în cazul băncilor pentru care evaluarea realizată în cadrul subcapitolului 2.2 a evidențiat un nivel mediu al calității sistemului de control intern.

- Aplicarea metodologiei integrate de evaluare a calității sistemului de control, bazată pe indicatori cantitativi și calitativi, elaborată în cadrul subcapitolului 1.4 și implementată în cadrul subcapitolului 2.2, de către autor. Totodată, se recomandă elaborarea și aplicarea periodică a unor modele econometrice în vederea estimării impactului sistemului de control intern asupra riscurilor bancare, prin utilizarea unui număr extins de indicatori reprezentativi și a unor seturi de date granulare, în dependență de tipologia riscurilor, în modul sugerat în subcapitolul 3.2. Rezultatele obținute se recomandă a fi revizuite periodic și comparate în timp, prin identificarea aspectelor ce necesită îmbunătățiri, iar acestea pot sta la baza procesului decizional al organelor de conducere privind apetitul la risc, strategia de creditare, dezvoltarea serviciilor/produselor sau adaptarea sistemului TI.

- Îmbunătățirea calității, a guvernantei și a comunicării datelor în raportarea riscurilor, dezvoltând funcțiile de monitorizare continuă a riscurilor prin digitalizarea proceselor, încorporarea inteligenței artificiale, automatizarea controalelor, asigurarea trasabilității datelor, analiza tendințelor și a indicatorilor de avertizare timpurie, în vederea prevenirii sau diminuării riscurilor și aplicării măsurilor corective.

- Dezvoltarea și perfecționarea culturii organizaționale orientate spre atenuarea riscurilor, prin promovarea dezvoltării continue a cunoștințelor și a abilităților profesionale ale personalului implicat, în special în domeniul gestionării riscurilor emergente. În sprijinul îmbunătățirii sistemului de control intern se recomandă analiza regulată a evoluției indicatorilor relevanți, precum rotația personalului, avertizările primite, încălcările înregistrate, care trebuie monitorizate și utilizate pentru consolidarea capacităților băncilor de a răspunde în mod adecvat la riscuri.

- Dezvoltarea culturii organizaționale la nivel de bancă se recomandă de a fi în vizorul conducerii, fiind utilizate sondaje ale personalului, realizate periodic prin aplicarea chestionarelor anonime, pentru evaluarea climatului în colectivul instituției bancare.

- Asigurarea unui cadru solid de raportare a încălcărilor, care să permită personalului sau clienților să le denunțe, cu protejarea avertizorilor de integritate, precum și de revizuire a

procedurilor și de segregare a responsabilităților care, la rândul lor, vor îmbunătăți transparența și vor contribui la eficientizarea controlului intern.

- Îmbunătățirea comunicării și transparenței, prin publicarea periodică a informațiilor aferente activității funcțiilor de control intern, guvernantei corporative, integrării factorilor ESG și a altor riscuri emergente, pentru a-și menține conformitatea cu standardele de control ridicate.

- Consolidarea și eficientizarea guvernantei corporative în bănci prin sporirea atribuțiilor acționarilor minoritari și creșterea transparenței decizionale, prin instrumente ce ar putea asigura responsabilitatea consiliilor băncilor față de acești acționari; crearea unei culturi de responsabilitate în cadrul organelor de conducere ale băncilor, astfel încât membrii acestora să fie evaluați după rezultate, pe baza datelor furnizate de audit intern, conformitate și managementul riscurilor (*e.g.* respectarea limitelor, reducerea incidentelor, gravitatea constatărilor).

- Integrarea în activitatea băncilor a platformelor proprii de inteligență artificială generativă, adoptarea FinTech și a sistemelor informatice avansate, generând astfel un nivel mai înalt de securitate și eficientizare. În acest sens, se recomandă crearea planurilor strategice, elaborarea unor platforme unice, accesibile în timp real, ce integrează diferite soluții de guvernanță, risc și conformitate automatizate și care să permită prognozarea și monitorizarea riscurilor, precum și eficientizarea operațională prin activități precum analiza contractelor de credit, identificarea tranzacțiilor suspecte, verificarea conformității cu reglementările, ș.a.

Suplimentar, autorul a formulat recomandări pentru organul de supraveghere:

- Asigurarea transformării digitale (SupTech) continue a instituției în scopul gestionării eficiente a supravegherii de către BNM.

- Dezvoltarea cadrului de reglementare dedicat controlului intern în bănci, în corespundere cu standardele și bunele practici ale UE (*e.g.* Polonia, Estonia, Lituania, Letonia), care va include recomandări/ghiduri cu privire la continuitatea activității, controlul și auditul riscurilor aferente TI, cibernetice, ESG și altor riscuri emergente.

- Implementarea unui cod de conduită pentru sectorul bancar, care ar seta principiile esențiale de etică pe care fiecare bancă și angajat ar trebui să le urmeze.

Rezultatele cercetării au o importanță deosebită în extinderea conceptului de control intern bancar, precum și în evaluarea sistemului de control intern din cadrul sectorului bancar. Astfel, cercetarea temeinică a literaturii științifice aferente controlului intern și relației cu riscurile bancare din lucrare permite utilizarea componentelor metodologice în cadrul sistemului de pregătire a specialiștilor în domeniu. Constatările cercetării ar putea fi folosite drept material de suport pentru formare academică, fiind posibile de utilizat la elaborarea cursurilor universitare sau a modulelor

în cadrul programelor de formare profesională în domeniul financiar-bancar, auditului, gestionării riscurilor, controlului intern și guvernantei corporative.

Limitele cercetării. În virtutea caracterului cercetării, sunt prezente unele limitări atât metodologice cât și aferente datelor utilizate. Astfel, lipsa datelor disponibile public aferente activității sistemului de control intern a necesitat ca unele dimensiuni să fie evaluate prin indicatori indirecti. Totodată, utilizarea chestionarului ca instrument pentru evaluarea elementelor COSO poate include aspecte cu caracter subiectiv. O altă limitare este considerată posibilitatea existenței unor indicatori reprezentativi ai controlului intern care nu au fost utilizați în cadrul cercetării, în special, din cauza lipsei de date/evidențe accesibile publicului. Cu toate acestea, autorul consideră că limitările nominalizate nu afectează valoarea rezultatelor, dar indică direcțiile în care pot fi aprofundate cercetările viitoare.

Direcțiile viitoare de cercetare pot fi orientate spre extinderea aplicării metodologiei de evaluare a calității sistemului de control intern în cadrul altor sisteme bancare sau al altor instituții financiare, în vederea realizării unei analize comparative și a verificării stabilității rezultatelor. Cercetările viitoare pot cuprinde elaborarea unor modele complexe de evaluare a maturității sistemului de control intern, inclusiv prin utilizarea metodelor inteligenței artificiale și a algoritmilor de învățare automată, care ar permite identificarea mai aprofundată a deficiențelor de control intern. Totodată, o altă direcție constituie cuantificarea riscurilor emergente prin elaborarea indicatorilor pentru riscul cibernetic și riscul ESG, utilizarea inteligenței artificiale și integrarea acestor indicatori în cadrul metodologiei, în vederea analizei impactului acestora asupra sistemului de control intern bancar.

BIBLIOGRAFIE

1. ABIAD Zouhour; Rebecca ABRAHAM; Hani EL-CHAARANI și Ruaa Omar BINSADDIG. The Impact of Board of Directors' Characteristics on the Financial Performance of the Banking Sector in Gulf Cooperation Council (GCC) Countries: The Moderating Role of Bank Size. *Journal of Risk and Financial Management*. Online. 2025, vol. 18, no.1, art. 40. ISSN 1911-8074. Disponibil: <https://doi.org/10.3390/jrfm18010040> [accesat 2026-05-02].
2. ADAMS Renée și Hamid MEHRAN. Is Corporate Governance Different for Bank Holding Companies? *Economic Policy Review*. Online. 2003, vol. 9, no. 1, pp. 123–142. ISSN 1932-0604. Disponibil: <https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/research/epr/03v09n1/0304adampdf.pdf> [accesat 2020-11-10].
3. AKWAA-SEKYI, Ellis Kofi și Jordi MORENO GENÉ. Effect of internal control on credit risk among listed Spanish banks. *Intangible Capital*. Online. 2016, vol. 12, no. 1, pp. 357–389. ISSN 1697-9818. Disponibil: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.703> [accesat 2020-11-10].
4. AL-ZWYALIF, Inaam M. The Role of Internal Control in Enhancing Corporate Governance: Evidence from Jordan. *International Journal of Business and Management*. Online. 2015, vol. 10, no.7, pp. 57–66. ISSN 1833-3850. Disponibil: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n7p57> [accesat 2021-04-08].
5. ARAUJO, Douglas; Rafael SCHMIDT; Olivier SIRELLO; Bruno TISSOT și Ricardo VILLARREAL. *Governance and implementation of artificial intelligence in central banks*. Online. Basel: Bank for International Settlements, 2025. ISSN 1991-7511. Disponibil: https://www.bis.org/ifc/publ/ifc_report_18.pdf
6. ARIX Business Intelligence GmbH. *Banking in 2030 – How will the current global trends, especially AI, shape the post-COVID19 pandemic future of the European banking industry and its employees?* Online. München: ARIX Business Intelligence GmbH, 2024. Disponibil: https://www.ebf.eu/wp-content/uploads/2024/05/Final-report_Impact-of-AI-on-banking-employment-in-Europe.pdf [citat 2025-06-19].
7. ASSOCIATION OF INTERNATIONAL CERTIFIED PROFESSIONAL ACCOUNTANTS (AICPA & CIMA). *Welcome to internal control*. Online. 2021-10-20. Disponibil: <https://www.aicpa-cima.com/resources/article/welcome-to-internal-control> [accesat 2020-08-07].

8. BANCA NAȚIONALĂ A MOLDOVEI . *Banca Națională a Moldovei a finalizat misiunea de diagnostic în cadrul Programului de Evaluare a Sectorului Financiar*. Online. 2025-06-25. Disponibil: <https://www.bnm.md/en/content/national-bank-moldova-has-completed-diagnostic-mission-within-financial-sector-assessment> [accesat 2025-07-12].
9. BANCA NAȚIONALĂ A MOLDOVEI . *Banca Națională a ridicat regimul de intervenție timpurie a B.C. „Moldindconbank” S.A.* Online. 2020-02-11. Disponibil: <https://bnm.md/ru/node/60170> [accesat 2021-01-17].
10. BANCA NAȚIONALĂ A MOLDOVEI . *Banca Națională a ridicat regimul de supraveghere intensivă a B.C. „VICTORIABANK” S.A.* Online. 2018-08-23. Disponibil: <https://www.bnm.md/en/node/57531> [accesat 2021-01-17].
11. BANCA NAȚIONALĂ A MOLDOVEI . Baza de date interactive (BDI). Online.. Disponibil: <https://www.bnm.md/bdi/> [accesat în 2019-2026]
12. BANCA NAȚIONALĂ A MOLDOVEI . Comunicat cu privire la stabilirea ratelor amortizorului O-SII. Online. 2026-04-22. Disponibil: <https://www.bnm.md/ro/content/comunicat-cu-privire-la-stabilirea-ratelor-amortizorului-o-sii-aprilie-2026> [accesat 2026-05-18].
13. BANCA NAȚIONALĂ A MOLDOVEI . *Despre proiectul Twinning*. Online. 2022-01-03. Disponibil: <https://www.bnm.md/ro/content/despre-proiectul-twinning> [accesat 2024-02-11].
14. BANCA NAȚIONALĂ A MOLDOVEI . Foaia de parcurs pentru finanțare durabilă Republica Moldova 2024-2028. Online. 2020-06-06. <https://www.bnm.md/ro/content/foaia-de-parcurs-pentru-finantare-durabila> [accesat 2026-01-09].
15. BANCA NAȚIONALĂ A MOLDOVEI . *Măsurile BNM în contextul stării de urgență generate de COVID-19*. Online. 2021-04-05. Disponibil: <https://www.bnm.md/ro/content/masurile-bnm-contextul-situatiei-de-urgenta-generate-de-COVID-19> [accesat 2024-10-08].
16. Banca Națională a Moldovei . *Sancțiunile aplicate de Banca Națională a Moldovei în temeiul Legii privind activitatea băncilor*. Online. 2026-04-23. Disponibil: <https://www.bnm.md/ro/content/sanctiunile-aplicate-de-banca-nationala-moldovei-temeiul-legii-privind-activitatea-bancilor> [accesat 2024-10-08].
17. BANCA NAȚIONALĂ A MOLDOVEI . *Strategia de implementare a standardelor BASEL III prin prisma cadrului legislativ european*. Online. 2017-06-09. Disponibil: <https://www.bnm.md/ro/content/strategia-de-implementare-standardelor-bsel-iii-prin-prisma-cadrului-legislativ-european> [accesat 2019-11-21]

18. BANCA NAȚIONALĂ A MOLDOVEI. *Republica Moldova își consolidează capacitățile în prevenirea spălării banilor și finanțării terorismului prin cooperarea cu Uniunea Europeană*. Online. 2025-06-24. Disponibil: <https://www.bnm.md/ro/content/republica-moldova-isi-consolideaza-capacitatile-prevenirea-spalariei-banilor-si-finantarii> [accesat 2025-06-12].
19. BANCA NAȚIONALĂ A ROMÂNIEI . *Raport asupra stabilității financiare - decembrie 2024*. Online. Anul IX (XIX), nr. 17 (27), serie nouă. ISSN 1843-3243. București: BNR, 2024. Disponibil: https://www.bnr.ro/uploads/2024-12-raportasuprastabilit%C4%83%C8%9Biifinanciare-decembrie2024_documentpdf_545_1740661087.pdf [accesat 2025-08-12].
20. BANCA NAȚIONALĂ A ROMÂNIEI . Regulament privind cerințe prudențiale pentru instituțiile de credit: nr. 5/2013 din 20.12.2013. *Monitorul Oficial al României, nr. 841 (2013)* Disponibil: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/154195> [accesat 2026-01-12].
21. BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS . *Issues on the Governance of Central Banks*. Online. Basel: Bank for International Settlements, 2009. ISBN 92-9197-791-8. [citat 07.04.2021]. Disponibil: <https://www.bis.org/publ/othp04.pdf> [accesat 2023-06-02].
22. BANK OF CANADA. Annual Report 2022. Online. Ottawa: Bank of Canada, 2023. Disponibil: <https://www.bankofcanada.ca/wp-content/uploads/2023/04/Annual-Report-2022-Bank-of-Canada.pdf> [accesat 2025-04-19].
23. BANK OF LITHUANIA. Financial Market Supervision Service. Enhancing the Operational Management, Internal Control and Compliance Culture of Electronic Money Institutions and Payment Institutions. Online. Disponibil: https://www.lb.lt/uploads/documents/files/LB_CEO_letter_emoney_payment_institutions_20210514.pdf [accesat 2026-01-08].
24. BARBE, Tony Shorten; Bill Katter YANG și Bob Burke NARAYAN. Internal control systems and financial performance of commercial banks in Perth, Australia. *African Journal of Emerging Issues*. Online. 2023, vol. 5, no. 15, pp. 13–24. ISSN 2663-9335. Disponibil: <https://ajoeijournal.org/sys/index.php/ajoei/article/view/488> [accesat 2025-07-05].
25. BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (BCBS). *Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations*. Online. Basle: Bank for International Settlements, 1998. Disponibil: <http://www.bis.org/publ/bcbs40.pdf> [accesat 2019-12-12].
26. BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (BCBS). History of the Basel Committee. Online. Disponibil: <https://www.bis.org/bcbs/history.htm> [accesat 2021-10-04].
27. BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (BCBS). *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework-*

Comprehensive Version. Online. Basel: Bank for International Settlements, 2006. ISBN 9291317209. Disponibil: <https://www.bis.org/publ/bcbs128.pdf> [accesat 2023-06-02].

28. BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION. *Corporate governance principles for banks*. Online. Basel: Bank for International Settlements, 2015. ISBN 978-92-9197-126-8. Disponibil: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf> [accesat 2020-06-07].

29. BAYYOUN, Mohammed și Nermeen Ahmad SAYYAD. The impact of internal control and risk management on banks in Palestine. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*. Online. 2015, vol. 3, no.3, pp. 156–161. ISSN 2326-9561. Disponibil: <https://doi.org/10.11648/j.ijefm.20150303.12> [accesat 2021-01-08].

30. BEJAN, Anastasia. *Perfecționarea cadrului de supraveghere în scopul menținerii stabilității sistemului bancar din Republica Moldova*. Teza de doctor în științe economice. Chișinău, 2021. http://www.cnaa.md/files/theses/20222/57804/anastasia_bejan_thesis.pdf [accesat 2024-03-10].

31. BÎRCĂ, Aliona. *Controlul intern și impactul acestuia asupra dezvoltării guvernantei corporative*. Teza de doctor habilitat în științe economice. Chișinău, 2021. Disponibil: http://www.cnaa.md/files/theses/2021/56632/aliona_birca_thesis.pdf [accesat 2024-10-14].

32. BÎRCĂ, Aliona. Studiu de sinteză privind elementele controlului intern. *Economica*. 2012, nr. 3(105), p. 69-88. ISSN 1810-9136. Disponibil: <https://cris.ase.md/handle/123456789/4858> [accesat 2020-11-11].

33. BUNEA, Mariana și Vasile DINU. The relationship between the boards characteristics and the risk management of the Romanian banking sector. *Journal of Business Economics and Management*. Online. 2020, vol. 21, no. 5, pp. 1248–1268. ISSN 1611-1699. Disponibil: <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.12694> [accesat 2023-10-15].

34. CARA, Ion. Integration of environment, social and governance risks into internal control system of banks. *Contemporary Economy Journal*. Online. 2026, vol. 11, no.2, pp.116-130. ISSN 2537 – 4222. Disponibil: http://www.revec.ro/images/images_site/articole/article_19f5af2655362f46d0fd0010feba545c.pdf [accesat 2026-06-08].

35. CARA, Ion. Risk management and internal control system of the Moldovan banks. *Romanian Journal of Economics*. Online. 2023, vol. 57, no. 2, pp. 85–98. ISSN 2344-4657. Disponibil: https://revecon.ro/sites/default/files/Paper_Cara_EarlyAccess.pdf [accesat 2024-03-01].

36. CARA, Ion. Adaptation of the banks' internal control system to COVID-19 environment = Adaptarea controlului intern al băncilor la realitățile de mediu COVID-19.

In: *Tendințe contemporane ale dezvoltării științei: viziuni ale tinerilor cercetători*: simpozion științific internațional al doctoranzilor, 1-3 iulie 2021. Chișinău: Complexul Editorial INCE, 2021, pp. 29-36. ISBN 978-9975-3486-4-5. Disponibil: https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/155630 [accesat 2022-01-19].

37. **CARA, Ion**. The impact of information and communication technologies on the effectiveness of internal control system in banks. In: *Development Through Research and Innovation-2020: The 1st International Scientific Conference: Online Conference for Reserachers, PhD and Post-Doctoral Students*, 28 august, 2020. Chișinău: ASEM, 2021, pp. 38-46. ISBN 978-9975-155-03-8. Disponibil: <https://irek.ase.md/xmlui/handle/1234567890/1319> [accesat 2021-04-08].

38. CENUȘĂ, Denis; Adrian LUPUȘOR; Stas MADAN; Ecaterina RUSU; Marina SOLOVIOVA. *Raportul de stare a Țării – 2023*. Online. Chișinău: ExpertGrup, 2023. Disponibil: <https://www.expert-grup.org/ro/biblioteca/item/2619-raportul-de-stare-a-%C8%9B%C4%83rii-2023> [accesat 2024-11-13].

39. CHANG, Yu-Tzu; Hachung CHEN; Rainbow K. CHENG și Wuchun CHI. The Impact of Internal Audit Attributes on the Effectiveness of Internal Control Over Operations and Compliance. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*. Online. 2019, vol. 15, no. 1, pp. 1–19. ISSN 1815-5669. Disponibil: <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2018.11.002> [accesat 2021-04-11].

40. CHEN, Kenneth. *The future of credit risk management with EWS frameworks*. Online. EY. 2025-02-19. Disponibil: https://www.ey.com/en_us/insights/banking-capital-markets/the-future-of-early-warning-systems-in-banking [accesat 2025-06-04].

41. CIGNA, Gian Piero; Yaryna KOBEL și Alina SIGHEARTAU. *Corporate Governance in Transition Economies: Moldova Country Report*. Online. European Bank for Reconstruction and Development, 2017. Disponibil: https://www.ebrd.com/content/dam/ebd_dxp/assets/pdfs/legal-reform/corporate-governance/sector-assessment/m/Moldova%20SUMMARY%20FINAL.pdf [accesat 2025-06-12].

42. CIOBU, Stela și **Ion CARA**. Effects of internal control system on credit risk and financial performance of the Moldovan banks. *Contemporary Economy Journal*. Online. 2022, vol. 7, no. 2, pp. 41–54. ISSN 2537-4222. Disponibil: <https://econpapers.repec.org/RePEc:brc:brcej:v:7:y:2022:i:2:p:41-54> [accesat 2025-07-08].

43. CIOBU, Stela și **Ion CARA**. Implicațiile guvernantei corporative asupra gestiunii băncilor din Republica Moldova = Corporate Governance Implications on the Bank Management

in the Republic of Moldova. *Economica*. Online. 2020, nr. 3 (113), pp. 113-127. ISSN 1810-9136. Disponibil: <http://irek.ase.md/xmlui/handle/1234567890/812> [accesat 2020-12-18].

44. CIOBU, Stela și **Ion CARA**. Internal control as a tool in the process of detecting and preventing operational risk in the banks of the Republic of Moldova = Controlul intern ca instrument în procesul depistării și prevenirii riscului operațional în băncile din Republica Moldova. In: *Dezvoltarea economico-socială durabilă a euroregiunilor și a zonelor transfrontaliere, ediția a XVIII-a: conferință științifică internațională*, 8 octombrie 2022. Iași: Performantica, 2022, vol. 42, pp. 115-123. ISSN 2971-8740. Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/p-115-123.pdf [accesat 2023-01-15].

45. CIOBU, Stela și **Ion CARA**. Challenges of internal audit in the financial control system of banks = Provocările auditului intern în cadrul sistemului de control financiar al băncilor. In: *30 years of economic reforms in the Republic of Moldova: economic progress via innovation and competitiveness: international scientific conference dedicated to the 30th Anniversary of the establishment of the Academy of Economic Studies of Moldova*, 24-25 septembrie 2021. Chișinău: ASEM, 2022, vol. 3, pp. 330-339. ISBN 978-9975-155-60-1. Disponibil: <https://doi.org/10.53486/9789975155663.43> [accesat 2022-10-08].

46. CIOBU, Stela și **Ion CARA**. Evaluarea sistemului de control intern în cadrul băncilor din Republica Moldova. In: *Creșterea economică în condițiile globalizării: conferință internațională științifico-practică, ediția a XV-a*, 15-16 octombrie 2021. Chișinău: INCE, 2022, vol. II, pp. 57-66. ISBN 978-9975352970. Disponibil: <https://rses.ince.md/handle/123456789/2655> [accesat 2026-05-02].

47. CIOBU, Stela și Victoria IORDACHI. Impactul implementării Basel III asupra sectorului bancar din Uniunea Europeană. In: *Paradigme moderne în dezvoltarea economiei naționale și mondiale: conferință științifică internațională cu ocazia aniversării a 65 de ani de la fondarea Facultății de Științe Economice, ediția I*, 2-3 noiembrie 2018. Chișinău: Centrul Editorial-Poligrafic al USM, 2018, pp. 129-134. ISBN 978-9975-142-57-1. Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/129-134_3.pdf [accesat 2023-01-18].

48. CIOBU, Stela. Development of integrated framework for internal control of informational system in the banks of Republic of Moldova. În: *Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii: conferință științifică internațională*, 22-23 septembrie 2017. Chișinău: ASEM, 2018, pp. 52-58. ISBN 978-9975-75-897-0. Disponibil: <http://irek.ase.md/xmlui/handle/1234567890/312> [accesat 2020-11-18].

49. CLICHICI, Dorina. Promovarea securității financiare a sistemului bancar prin intermediul implementării Acordului Basel II. *Economica*. Online. 2011, nr. 3 (77), pp. 77-84.

ISSN 1810-9136. Disponibil: <https://api.dspacecris.ase.md/server/api/core/bitstreams/291d2f55-807d-420d-8ad1-0cd9e2e7dc0b/content> [accesat 2023-01-12].

50. COCIUG, Victoria și Victoria POSTOLACHE. Controlul intern bancar – parte componentă a activității bancare. In: *Asigurarea viabilității economico-manageriale pentru dezvoltarea durabilă a economiei regionale în condițiile integrării în UE: conferință științifică internațională*, 15-16 septembrie 2017. Bălți: Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți, 2018, pp. 265–267. ISBN 978-9975-50-215-3. Disponibil: <https://usarb.md/wp-content/uploads/2018/10/Culegerea-Conf.15.09.2017-USARB-C%C8%98E.pdf> [accesat 2022-01-19].

51. COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. *Achieving effective internal control over sustainability reporting (ICSR): Building Trust and Confidence through the COSO Internal Control—Integrated Framework*. Online. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2023). Disponibil: <https://www.imanet.org/api/sitecore/CallToAction/CallToActionClick?itemId=922A474418BF40508EB72664FDC6AEED> [accesat 2026-04-09].

52. COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION . *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. Online. 2004. Disponibil: <https://www.macs.hw.ac.uk/~andrewc/erm2/reading/ERM%20-%20COSO%20Application%20Techniques.pdf> [accesat 2020-08-11].

53. COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION . Online. *Internal Control – Integrated Framework*. 2013. Disponibil: https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_77d5d0f3d569439990b170bd3b909d7e.pdf [accesat 2019-12-28].

54. Credit Institutions Act. RT I 1999, 23, 349. Tallinn: Riigikogu. Disponibil: <https://www.eestipank.ee/credit-institutions-act> [accesat 2026-01-08].

55. DAVIES, Howard și Maria ZHIVITSKAYA. Three Lines of Defence: A Robust Organising Framework, or Just Lines in the Sand? *Global Policy*. Online. 2018, vol. 9, no. 1, pp. 34-42. ISSN 1758-5880. Disponibil: <https://doi.org/10.1111%2F1758-5899.12568> [accesat 2020-02-18].

56. DEDU, Vasile și Gheorghe CHIȚAN. The influence of internal corporate governance on bank performance – an empirical analysis for Romania. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Online. 2013, vol. 99, pp. 1114–1123. ISSN 1877-0428. Disponibil: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.585> [accesat 2020-11-18].

57. DELOITTE. *Cybersecurity Insights 2023: budgets and benchmarks for financial services institutions*. Online. Deloitte Development LLC, 2023. Disponibil: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/services/risk-advisory/2024/cybersecurity-insights-2023-budgets-benchmarks-financial-services-institutions.pdf> [accesat 2024-11-24].
58. DELOITTE. *Future of controls: A bold and positive vision*. Online. 2020. Disponibil: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/research/2022/gx-risk-future-of-controls-print-report.pdf> [accesat 2025-08-08].
59. DELOITTE. *Reacting to COVID-19 in internal control over financial reporting*. Online. 2020-04-20. Disponibil: <https://www.deloitte.com/ca/en/services/consulting-financial/perspectives/covid19-internal-control-financial-reporting.html> [accesat 2025-08-08].
60. DEMIRGÜÇ-KUNT, Aslı și Enrica DETRAGIACHE. Basel Core Principles and bank soundness: Does compliance matter? *Journal of Financial Stability*. Online. 2011, vol. 7, nr. 4, pp. 179-190. Disponibil: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S157230891000032X> [accesat 2024-05-11].
61. DERMENGI, Daniela. *Identificarea criteriilor de eficiență a supravegherii în vederea menținerii viabilității sistemului bancar*. Teza de doctor în științe economice. Chișinău, 2026. Disponibil: <https://anacec.md/files/Dermengi-teza.pdf> [accesat 2026-04-05].
62. *Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act*, Pub. L. No. 111-203, 124 Stat. 1376 (2010). Disponibil: <https://www.govinfo.gov/app/details/PLAW-111publ203> [accesat 2024-09-22].
63. DONG, Yang și Haying PAN. Enterprise audits and blockchain technology. In: *SAGE Open*. 2023, vol. 13, no. 4. ISSN 2158-2440. Disponibil: <https://doi.org/10.1177/21582440231218839> [accesat 2024-08-08].
64. DRAGU, Anca Dana. Making AI work for central banks. Online. In: *Global Public Investor 2026: Riding the Wave*. Londra: OMFIF Limited, 2026, p.31. Disponibil: [https://www.bnm.md/files/OMFIF%20GPI%202026%20\(1\).pdf#page=31](https://www.bnm.md/files/OMFIF%20GPI%202026%20(1).pdf#page=31) [accesat 2026-05-29].
65. ERSTE BANK POLSKA S.A. Internal control system of Erste Bank Polska. Online. Disponibil: https://www.erste.pl/regulation_file_server/time20251218072159/download?sr=1&id=160600&lang=en_US [accesat 2026-01-08].
66. EULERICH, Marc; Jan GRUENE; David A. WOOD. *Achieving Effective Internal Control Over RPA – Aligning with the COSO Internal Control-Integrated Framework*. Online. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2024. Disponibil:

https://www.coso.org/_files/ugd/719ba0_77110b36ddec4b13b8610f2ecd02f55d.pdf [accesat 2025-02-10].

67. EUROPEAN BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT (EBRD). *Moldova: Country Assessment – Transition Report 2018-19*. Online. 2018. Disponibil: <http://www.ebrd.com/documents/oce/transition-report-201819-moldova.pdf> [accesat 2025-06-12].

68. EUROPEAN BANKING AUTHORITY. Discussion paper on the role of environmental risk in the prudential framework. Online. Paris: European Banking Authority. (02 mai 2022). Disponibil: <https://www.eba.europa.eu/activities/single-rulebook/regulatory-activities/sustainable-finance/discussion-paper-role-environmental-risks-prudential-framework> [accesat pe 2026-01-29].

69. EUROPEAN BANKING AUTHORITY. Final report: Guidelines on management of non-performing and forborne exposures. EBA/GL/2018/06. Online. Paris: EBA, 2018, 31 octombrie. Disponibil: <https://www.eba.europa.eu/activities/single-rulebook/regulatory-activities/credit-risk/guidelines-management-non-performing> [accesat 2021-02-01].

70. EUROPEAN CENTRAL BANK. *ECB Annual Report on supervisory activities 2024*. Online. European Central Bank, 2025. ISBN 978-92-899-6969-7. Disponibil: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/other-publications/annual-report/pdf/ssm.ar2024~700cba1314.en.pdf> [accesat 2025-05-12].

71. EUROPEAN CENTRAL BANK. *Eurosystem/ESCB committees: History, role and functioning*. Online. Frankfurt am Main: European Central Bank, 2026. ISBN 978-92-899-7907-8. Disponibil: <https://doi.org/10.2866/5181041>
https://www.ecb.europa.eu/ecb/orga/tasks/international/financialarchitecture/shared/pdf/ecb.central_bank_cooperation_escb_best_practices.ro.pdf [accesat 2025-05-19].

72. EUROPEAN MONETARY INSTITUTE. *Internal control systems of credit institutions*. Online. Frankfurt: Banking Supervisory Sub-Committee, 1997. Disponibil: https://www.ecb.europa.eu/ecb/access_to_documents/document/emi_pubaccess/shared/data/ecb.dr.paremi2007_06_report.en.pdf [accesat pe 2020-07-29].

73. FEDERAL DEPOSIT INSURANCE CORPORATION. *Risk Management Manual of Examination Policies (Complete Edition)*. Online. Washington, DC: FDIC, 2026, 31 martie. Disponibil: <https://www.fdic.gov/risk-management-manual-examination-policies> [accesat 2026-05-02].

74. FINIO, Matthew și Amanda DOWNIE. *Generative AI in banking*. IBM Consulting Think. Online. 2024-07-03. Disponibil: <https://www.ibm.com/think/topics/generative-ai-banking> [accesat 2025-07-30].

75. GAMAGE, C. T.; Kevin L. LOCK și Anil Jayantha FERNANDO. Effectiveness of internal control system in state commercial banks in Sri Lanka. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*. Online. 2014, vol. 1, no. 5, pp. 25–4. ISSN 2313-3759. Disponibil: https://ijat.thebrpi.org/journals/ijat/Vol_6_No_2_December_2018/7.pdf [accesat 2020-11-12].

76. GHASEMI Asghar și Saleh ZAHEDIASL. Normality Tests for Statistical Analysis: A Guide for Non-Statisticians. *International Journal of Endocrinology and Metabolism*. Online. 2012, vol.10, no.2, pp.486-489. <https://doi.org/10.5812/ijem.3505> [accesat 2025-06-12]

77. GÎRLEA, Mihail. Managementul riscului – componentă a guvernantei corporative aplicată în băncile comerciale. In: *Integrare prin cercetare și inovare. Științe juridice. Științe economice*: conferință științifică națională cu participare internațională, 26–28 septembrie 2013. Chișinău: Centrul Editorial-Poligrafic al USM, 2013, pp. 264–266. ISBN 978-9975-71-414-3. Disponibil: <https://msuir.usm.md/handle/123456789/9633> [accesat 2019-02-01].

78. GORIAN, Ella. Deployment of AI in Banking: Comparison of Russian and Singaporean Approaches. In: *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences: EpSBS. AMURCON 2020*: international scientific conference. European Publisher, 2021, pp. 340–347. ISSN 2357-1330. Disponibil: <https://doi.org/10.15405/epsbs.2021.06.03.46> [citat 2025-08-10].

79. GÜNER, A. Burak; Ulrike MALMENDIER și Geoffrey TATE. Financial expertise of directors. *Journal of Financial Economics*. Online. 2008, vol. 88, no. 2, pp. 323–354. ISSN 0304-405X. Disponibil: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2007.05.009> [accesat 2026-05-02].

80. HOLMES, Sarah A.; Margaret LANGFORD; Orion J. WELCH și Sandra T. WELCH. Associations between internal controls and organisational citizenship behaviour. *Journal of Managerial Issues*. Online. 2002, vol. 14, no. 1, pp. 85–99. ISSN 1045-3695. Disponibil: <http://www.jstor.org/stable/40604375> [accesat 2019-03-08].

81. HUNZIKER, Stefan. Efficiency of internal control: evidence from Swiss non-financial companies. *Journal of Management & Governance*. Online. 2017, vol. 21, pp. 399-433. ISSN: 1572-963X. Disponibil: <https://doi.org/10.1007/s10997-016-9349-1> [accesat 2026-01-08].

82. IACHIMOVSCI, Anatol. Rolul tehnologiilor informatice în exercitarea misiunilor de audit financiar. În: *Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii*: conferință științifică internațională, 22-23 septembrie 2017. Chișinău: ASEM, 2017, vol. III, pp. 90-94. ISBN 978-9975-75-897-0. Disponibil:

https://dspace.ase.md/xmlui/bitstream/handle/1234567890/334/Iachimovschi_A_%20conf_septembrie_2017_vol_3.pdf [accesat 2020-07-29].

83. ING Bank N.V. *Environmental and Social Risk Framework*. ING Bank N.V. Online. 2021. Disponibil: <https://www.ing.com/web/file?contentid=51533&owner=b03bc017-e0db-4b5d-abbf-003b12934429&uuid=7b964e2e-59e8-4371-9964-8923f5121d5c> [accesat 2024-11-25].

84. INTERNATIONAL ACCOUNTING BULLETIN. Site web. (2026). Disponibil: <https://www.internationalaccountingbulletin.com/> [accesat 2021-2026].

85. INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. *Internal Controls - A Review of Current Developments*. Information Paper, Professional Accountants in Business Committee. Online. New York: IFAC, 2006. Disponibil: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/internal-controls-a-revie.pdf> [accesat 2020-05-21].

86. INTERNATIONAL MONETARY FUND. Monetary and Capital Markets Department. Republic of Moldova: Central Bank Transparency Code Review. *IMF Staff Country Reports*. Online. 2025, vol. 2025, no. 084, 124 p. ISSN 1934-7685. D.C.: International Monetary Fund, 2025, p. 124. ISBN 979-8-229-00738-2. Disponibil: <https://doi.org/10.5089/9798229007382.002> [accesat 2026-01-22].

87. INTERNATIONAL MONETARY FUND. Republic of Moldova: Financial System Stability Assessment. *IMF Staff Country Reports*. Online. 2026, vol. 2026, no. 061, 84 p. ISSN 1934-7685. Disponibil: <https://doi.org/10.5089/9798229037624.002> [citat 2026-04-02].

88. INTERNATIONAL MONETARY FUND. Republic of Moldova: Financial System Stability Assessment. *IMF Staff Country Reports*. Online. Washington, D.C.: International Monetary Fund, vol. 2016, no. 070. ISBN 978-1-5135-0161-1. Disponibil: <https://doi.org/10.5089/9781513501611.002> [accesat 2020-11-18].

89. INTERNATIONAL MONETARY FUND. Republic of Moldova: Staff Report for the 2020 Article IV Consultation and Sixth Reviews Under the Extended Credit Facility and Extended Fund Facility Arrangements-Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for the Republic of Moldova". *IMF Staff Country Reports*. Online. Washington, D.C.: International Monetary Fund, vol. 2020, no. 076. Disponibil: <https://doi.org/10.5089/9781513537283.002> [citat 2020-09-13].

90. INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS. *Guidance for Reporting on the Effectiveness of Internal Controls: SAI Experiences In Implementing and Evaluating Internal Controls*. INTOSAI GOV 9110. Online. Vienna:

INTOSAI, 2004. Disponibil: https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/intosai_gov_9110_e.pdf [accesat 2019-12-15].

91. Johnson, Christine. *Cochran's Sample Size Calculator*. Online. 2025-04-01. Dissertation Data analysis help. Disponibil: <https://dissertationdataanalysishelp.com/cochrans-sample-size-calculator/> [accesat 2020-05-22].

92. JOHNSON, Marie și Simon WONG. How new COSO guidance will help with internal control over ESG reporting. Online. EY. 2023-06-28 Disponibil: https://www.ey.com/en_us/cro-risk/how-new-coso-guidance-will-help-with-internal-control-over-esg-reporting [accesat 2024-11-26].

93. KARAGIORGOS, Theofanis, DROGALAS George, ELEFTHERIADIS Iordanis și Petros CHRISTODOULOU. Efficient Risk Management and Internal Audit. *International Journal of Management Research and Technology*. Online. 2009, vol. 3, no.2, pp. 429-436. ISSN 0974-3502. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/265626193_efficient_risk_management_and_internal_audit [accesat 2021-04-11].

94. KIM & CHANG. *Measures to Innovate Bank Internal Controls*. Online. 2023-01-06. Disponibil: https://www.kimchang.com/en/insights/detail.kc?idx=26384&sch_section=4 [accesat 25-03-2024].

95. KPMG Malaysia. *Robotic Process Automation*. Online. KPMG Netherlands, 2025. Disponibil: <https://kpmg.com/nl/en/services/advisory/corporate-services-transformation/digital-process-excellence/robotics-process-automation.html> [accesat 2025-15-01].

96. LATVIJAS BANKA. Internal control systems of Latvian financial institutions have been improved substantially, proportionate risk management and risk appetite need to be strengthened. Online. (16 noiembrie 2023). Disponibil: <https://www.bank.lv/en/news-and-events/news-and-articles/news/16700-internal-control-systems-of-latvian-financial-institutions-have-been-improved-substantially-proportionate-risk-management-and-risk-appetite-need-to-be-strengthened> [accesat 2026-01-08].

97. Lege privind activitatea băncilor: nr. 202 din 06.10.2017. *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, nr. 434-439 (2017), art. 727. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=142804&lang=ro [accesat 2025-12-15].

98. LEKVALL, Per (ed.). *The Nordic Corporate Governance Model*. Online. Stockholm: SNS Förlag, 2014, ISBN 978-91-86949-62-4. Disponibil: <https://doczz.net/doc/8565589/the-nordic-corporate-governance-model> [accesat 2019-11-16].

99. LI, Wenyang și Haoyan DING. Research on internal control of Chinese commercial banks based on comprehensive risk management. *Frontiers in Humanities and Social Sciences*. Online. 2024, vol. 4, no. 4, pp. 204-214. ISSN 2710-0170. Disponibil: <https://doi.org/10.54691/skevgk30> [accesat 2025-07-05].

100. LOISHYN, Anatolii; Serghey LEVCHENKO; Ivan TKACH, Vitalii GETMANSKII. Assessment of efficiency indicators of internal control system functioning. *Social Development & Security*. Online. 2019, vol. 9, no. 4, pp. 120–130. ISSN 2522-9842. Disponibil: <https://doi.org/10.33445/sds.2019.9.4.9> [accesat 2025-05-12].

101. LUPUȘOR, Adrian; Vladislav GRIBINCEA și Alexei BUZU. Descifrarea raportului Kroll: Analiza factorilor fundamentali care au dus la decapitalizarea Băncii de Economii, Băncii Sociale și Unibank. Online. Chișinău: Centrul Analitic Independent “Expert-Grup”, 2015, mai, 12 p. Disponibil: https://www.expert-grup.org/ro/biblioteca/item/download/1362_beec60db6b6ae39f664c5a00aa041b06 [accesat 2020-11-18].

102. MACEY, Jonathan R. și Maureen O’HARA. The Corporate Governance of Banks. In: *Economic Policy Review*. Online. 2003, vol. 9, no.1, pp. 91–107. ISSN 1932-0426. Disponibil: <https://ideas.repec.org/a/fip/fednep/y2003iaprp91-107nv.9no.1.html> [accesat 2020-11-12].

103. MADIEGA, Tambiama și Anne Louise VAN DE POL. *Artificial intelligence act and regulatory sandboxes*. Online. European Parliamentary Research Service (EPRS), 2022. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2022/733544/EPRS_BRI\(2022\)733544_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2022/733544/EPRS_BRI(2022)733544_EN.pdf) [accesat 2026-05-29].

104. MAGUIRE, Eamonn; David HICKS; Wei Keat NG; Tek Yew CHIA și Stephen MARSHALL. *Blockchain KYC Utility: Is blockchain the answer to the KYC challenges of financial institutions?*. Online. KPMG International, 2018. Disponibil: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/03/kpmg-blockchain-kyc-utility.pdf> [accesat 2024-08-12].

105. MAHESWARI, T; E. KARTHIKA și K.R. ANUSRIL. Implementation of AI Technology in Banking Sector Based on Coimbatore City. *ComFin Research*. Online. 2023 vol. 11, no. 1, pp. 32–38. ISSN 2582-6190. Disponibil: <https://doi.org/10.34293/commerce.v11i1.5857> [accesat 2025-02-10].

106. MADDEN, M., GOVENDER, K. K. The effectiveness of micro-learning in retail banking. *South African Journal of Higher Education*. Online. 2020, vol. 34, no. 2, pp. 74–94. ISSN 1753-5913. [accesat 24 noiembrie 2024]. Disponibil: <https://doi.org/10.20853/34-2-3733> [accesat 2025-06-12].

107. MAK, Yuen Teen. Whistleblowing: Recent Developments and Implementation Issues. In: *Global Corporate Governance Forum: Private Sector Opinion*. Online. Washington, DC: International Finance Corporation, 2007, no. 5, pp. 3-18. Disponibil: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/901361468782077479/pdf/408550WhistleblPSO1issue1501PUBLIC1.pdf> [accesat 2024-11-24].

108. MANAGEMENT SOLUTIONS. *Technical Note on Draft Guide on Governance and Risk Culture (ECB Draft Version)*. Power Point. 2024. Disponibil: <https://www.managementsolutions.com/sites/default/files/publicaciones/eng/ecb-draft-guide-on-governance-and-risk-culture.pdf> [accesat 2024-11-26].

109. MARTIN, K Kasey; Elaine SANDERS și Genevieve SCALAN. The potential impact of COSO internal control integrated framework revision on internal audit structured SOX work programs. *Research in Accounting Regulation*. Online. 2014, vol. 26, nr. 1, pp. 110–117. Disponibil: <http://ideas.repec.org/a/eee/reacre/v26y2014i1p110-117.html> [accesat 2021-04-11].

110. MASA'DEH, Ra'ed (Moh'd Taisir); Ali TARHINI; Rand Hani AL-DMOUR și Yousef OBEIDAT. Strategic IT-business alignment as managers' explorative and exploitative strategies. *European Scientific Journal* Online. 2015, vol. 11, nr. 7, pp. 437–457. ISSN 1857-7881. Disponibil: <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/5334> [accesat 2020-11-12].

111. Metodologia de supraveghere și evaluare a activității băncilor. Anexă la Hotărârea Hotărârea Comitetului executiv al Băncii Naționale a Moldovei nr. 63 din 28 februarie 2019. Disponibil: <https://www.bnm.md/files/metodologie%20de%20supraveghere%20si%20evaluare%20a%20activitatii%20bancilor.pdf> [accesat 2020-11-18].

112. MILLICHAMP, Alan H. și John R. TAYLOR. *Auditing*. Ediția a 12-a. Andover: Cengage Learning, 2022. ISBN 978-1-4737-7899-3.

113. MÜLBERT, Peter O. Corporate Governance of Banks after the Financial Crisis - Theory, Evidence, Reforms. Preprint. *SSRN Electronic Journal*. Online. 2010, aprilie. Disponibil: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1448118> [accesat 2019-12-19].

114. MURIITHI, Jane Gathigia și Robert Gitau MUIGAI. Internal control systems and financial performance of companies listed in Nairobi Securities Exchange. *European Journal of Economic and Financial Research*. Online. 2024, vol. 8, no. 3, pp. 124-137. ISSN 2501-9430. Disponibil: <http://dx.doi.org/10.46827/ejefr.v8i3.1713> [accesat 2025-06-01].

115. MWALE, Avelika și Lubinda HAABAZOKA. A study on the effectiveness of internal control system on commercial banks risk minimization in Zambia. In: *European Modern Studies*

Journal. Online. 2023, vol. 7, no. 1, pp. 147-162. ISSN 2522-9400. [https://doi.org/10.59573/emsj.7\(1\).2023.13](https://doi.org/10.59573/emsj.7(1).2023.13) [accesat 2025-07-05].

116. NATIONAL BANK OF GEORGIA. National Bank Supervisory Reforms. Online. (2021). <https://nbg.gov.ge/en/page/supervisory-policy-refor-1> [accesat 2026-01-08].

117. NEGREI, Costel și Nicolae ISTUDOR. Circular economy – between theory and practice. *Amfiteatru Economic*. Online. 2018, vol. 20, no.48, pp. 498–509. ISSN 2247-9104. Disponibil: <https://doi.org/10.24818/EA/2018/48/498> [accesat 2024-01-12].

118. NNAOMAH, Uchenna Innocent; Opeyemi Abayomi ODEJIDE; Samuel ADEREMI; David OLUTIMEHIN; Emmanuel Adeyemi ABAKU et al. AI in risk management: An analytical comparison between the U.S. and Nigerian banking sectors. *International Journal of Science and Technology Research Archive*. Online. 2024, vol. 6, no. 1, pp. 127–146. ISSN 0799-6632. Disponibil: <https://doi.org/10.53771/ijstra.2024.6.1.0035> [accesat 2025-04-02].

119. NOCCO, Brian și Ren, René STULZ. Enterprise Risk Management: theory and practice. *Journal of Applied Corporate Finance*. Online. 2006, vol. 18, no.4, pp. 8–20. ISSN 1745-6622. Disponibil: <https://doi.org/10.1111/jacf.12490> [accesat 2024-03-16].

120. NOLAND, Thomas G. și Eddie METREJEAN. The Importance of The Control Environment: Expense Account Fraud At Blue Grass Airport. *Journal of Business & Economic Research*. Online. 2013, vol. 11, no.2, pp. 97-106. ISSN 1542-4448. Disponibil: <https://doi.org/10.19030/jber.v11i2.7622> [accesat 2021-04-09].

121. NUCU, Anca Elena. Provocările Basel III pentru sistemul bancar românesc. *Economie teoretică și aplicată*. Online. 2011, vol. XVIII, nr. 12 (565), pp. 59–70. ISSN 1841-8678. Disponibil: <https://doaj.org/article/d96eea2154c645058b54d347e02e4a7f> [accesat 2021-01-17].

122. OFFICE OF THE COMPTROLLER OF THE CURRENCY (OCC). *Internal Control*. Comptroller's Handbook: Safety and Soundness, Management. Online. Washington, D.C.: OCC, 2001. Disponibil: <https://www.occ.gov/publications-and-resources/publications/comptrollers-handbook/files/internal-control/pub-ch-internal-control.pdf> [accesat 2020-01-03].

123. OLATUNJI, Olaoye Clement. Impact of Internal Control System in Banking Sector in Nigeria. *Pakistan Journal of Social Sciences*. Online. 2009, vol. 6, no.4, pp. 181-189. ISSN 1683-8831. Disponibil: <https://makhillpublications.co/files/published-files/mak-pjss/2009/4-181-189.pdf> [accesat 2019-12-10].

124. ONUMAH, Joseph M.; Ransome KUIPO și Victoria A. OBENG. Effectiveness of internal control systems of listed firms in Ghana. In: Venancio TAURINGANA și Musa MANGENA (ed.). *Accounting in Africa*. Online. Research in Accounting in Emerging Economies,

vol. 12, part A. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2012, pp. 31–49. ISSN 1479-3563. Disponibil: [https://doi.org/10.1108/S1479-3563\(2012\)000012A006](https://doi.org/10.1108/S1479-3563(2012)000012A006) [accesat 2024-07-01].

125. OPPONG, Clement; Abukari Salifu ATCHULO; Achille Dargaud FOFACK și Daniel Elorm AFONOPE. Internal control mechanisms and financial performance of Ghanaian banks: The moderating role of corporate governance. *African Journal of Economic and Management Studies*. Online. 2024, vol. 15, no.1, pp. 88-103. ISSN 2040-0705. Disponibil: <https://doi.org/10.1108/AJEMS-03-2023-0101> [accesat 2025-06-01].

126. Ordin privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice: nr. 600 din 20.04.2018. *Monitorul Oficial al României*, nr. 387 (2018). Disponibil: <https://legislatie.just.ro/public/detaliidocument/200317> [accesat 2020-06-15].

127. ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*. Online. Paris: OECD Publishing, 2023. Disponibil: <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en> [accesat 2020-01-10]

128. PERMATASARI, Ika. Does corporate governance affect bank risk management? Case study of Indonesian banks. *International Trade, Politics and Development*. Online. 2020, vol. 4, no. 2, pp. 127–139. ISSN 2586-3932. Disponibil: <https://doi.org/10.1108/ITPD-05-2020-0063> [accesat 2023-07-06].

129. PFISTER, Jan A. *Managing organizational culture for effective internal control: From practice to theory*. Online. Contributions to Management Science. Heidelberg: Physica-Verlag, 2009, 245 p. ISBN 978-3-7908-2339-4. Disponibil: <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2340-0> [accesat 2019-12-10].

130. PHAM Hai Nam. How does internal control affect bank credit risk in Vietnam? A Bayesian analysis. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. Online. 2021, vol. 8, no. 1, pp. 873–880. ISSN 2288-4637. Disponibil: <https://koreascience.kr/article/JAKO202100569458355.pdf> [accesat 2023-07-05].

131. PODPIERA, Jiří și Laurent WEILL. Bad luck or bad management? Emerging banking market experience. *Journal of Financial Stability*. Online. 2008, vol. 4, no. 2, pp. 135–148. ISSN 1572-3089. Disponibil: <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2008.01.005> [accesat 2025-06-12]

132. POPESCU, Adrian. *Controlul intern. Managementul riscurilor*. Online. Revista Intelligence. 2010-03-22. Disponibil: <https://intelligence.sri.ro/controlul-intern-managementul-riscurilor/> [citat 2024-07-03].

133. PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Re-inventing Internal Controls in the Digital Age*. Online. PricewaterhouseCoopers, 2019. Disponibil:

<https://www.pwc.com/sg/en/publications/assets/reinventing-internal-controls-in-the-digital-age-201904.pdf> [accesat 2024-08-08].

134. PROTIVITI. *The Evolution of SOX: Tech Adoption and Cost Focus Amid Business Changes, Cyber and ESG Mandates*. Online. Protiviti Inc., 2023. Disponibil: <https://www.protiviti.com/sites/default/files/2023-09/2023-sox-compliance-survey-protiviti.pdf> [accesat 2025-06-12].

135. RAIEȚCHI, Eugeniu. *Perfecționarea sistemului de control financiar în cadrul băncilor comerciale din Republica Moldova*. Teza de doctor în științe economice. Chișinău, 2021. Disponibil: http://www.cnaa.md/files/theses/2020/57241/eugeniu_raietchi_thesis.pdf [accesat 2023-12-10].

136. Regulament cu privire la cerințele față de membrii organului de conducere al băncii, al societății financiare holding sau holding mixte, conducătorii sucursalei unei bănci din alt stat, persoanele care dețin funcții-cheie și față de lichidatorul băncii în proces de lichidare, aprobat prin Hotărârea Comitetului Executiv al Băncii Naționale a Moldovei: nr. 292 din 29.11.2018. *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, nr.462-466 (2018), art.1775. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=151075&lang=ro [accesat 2021-01-17].

137. Regulament privind cadrul de administrare a activității băncilor, aprobat prin Hotărârea Comitetului Executiv al Băncii Naționale a Moldovei: nr. 322 din 20.12.2018. *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, nr. 1-5 (2019), art. 56. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=134186&lang=ro [accesat 2026-03-10].

138. Regulament privind cadrul de administrare a activității băncilor, aprobat prin Hotărârea Comitetului Executiv al Băncii Naționale a Moldovei: nr. 322 din 20.12.2018. *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, nr.1-5 (2019), art. 56. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=134186&lang=ro [accesat 2026-03-10].

139. Regulament privind lichiditatea, aprobat prin Hotărârea Comitetului Executiv al Băncii Naționale a Moldovei: nr.329 din 19.12.2024. *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, Nr. 544-547 (2024), art. 1018. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=151064&lang=ro [accesat 2022-01-19].

140. Regulament privind tranzacțiile băncii cu persoanele sale afiliate, aprobat prin Hotărârea Comitetului Executiv al Băncii Naționale a Moldovei: nr. 240 din 9.12.2013. *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, nr. 17-23 (2014), art. 97. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=132249&lang=ro [accesat 2025-04-09].

141. Regulamentul (UE) 2022/2554 al Parlamentului European și al Consiliului din 14 decembrie 2022 privind reziliența operațională digitală a sectorului financiar și de modificare a

Regulamentelor conexe. *Jurnalul Oficial al Uniunii Europene* (OJ L 333), 27 decembrie 2022. Disponibil: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2554/oj?locale=ro> [accesat 2025-05-17].

142. REZAEI, Zabihollah; Rick ELAM și Ahmad SHARBATOGHLIE. Continuous auditing: the audit of the future. *Managerial Auditing Journal*. Online. 2001, vol.16, nr. 3, p.150-158. ISSN 026-6902. Disponibil: <https://doi.org/10.1108/02686900110385605> [accesat 2020-09-15].

143. ROȘCA, Elena. *EBRD and two private equity firms buy 40.9 per cent stake in Moldova Agroindbank*. Online. 2018-10-02. European Bank for Reconstruction and Development. Disponibil: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2018/ebrd-and-two-private-equity-firms-buy-4109-per-cent-stake-in-moldova-agroindbank.html> [accesat 2021-01-17].

144. SABATO, Gabriele. Financial crisis: where did risk management fail? Preprint. *SSRN Electronic Journal*. Online. 2009, 24 august. Disponibil: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1460762> [accesat 2024-03-14].

145. SARBANES-OXLEY COMPLIANCE PROFESSIONALS ASSOCIATION (SOXCPA). *The Sarbanes-Oxley Act*. Online. (2025). Disponibil: <https://sarbanes-oxley-act.com/> [accesat 2020-08-07].

146. SHEWHART, Walter A. *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. Bell Telephone Laboratories Series. Online. Londra: D. van Nostrand Company, 1923. Disponibil: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.150272> [accesat 2020-08-18].

147. SHKURDODA, Alia. *Big Data Analytics in Banking: 2026 Implementation Guide with Real Bank Case Studies*. Neontri. Blog post. 2024-10-31. Disponibil: <https://neontri.com/blog/big-data-analytics-banking/> [accesat 2025-06-12]

148. SOCOL, Adela. Internal banking control and audit: a comparative approach in the romanian banking sector. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*. Online. 2011, vol.13, nr. 2, pp. 396-403. Disponibil: <http://www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/1320112/22.pdf> [accesat 2024-08-08].

149. SON, Hugh. *JPMorgan software does in seconds what took lawyers 360,000 hours*. The Independent. Online. 2017-02-28. Disponibil: <https://www.independent.co.uk/news/business/news/jp-morgan-software-lawyers-coin-contract-intelligence-parsing-financial-deals-seconds-legal-working-hours-360000-a7603256.html> [2025-08-09]

150. STILES, Jeffrey. *How Banking Regulations Mandate Penetration Testing*. Neontri. Blog post. Aeris Secure. 2025-14-01. Disponibil: <https://aerissecure.com/blog/banking-regulation-penetration-testing/> [accesat 2024-11-24].

151. SULERI, Javed și Elena CAVAGNARO. Promoting Pro-Environmental Printing Behavior: The Role of ICT Barriers and Sustainable Values. *Dutch Journal of Finance and Management*. Online. 2016, vol. 1, no. 1, art. 38, pp. 1–12. ISSN 2542-4750. Disponibil: <https://doi.org/10.20897/lectito.201638> [accesat 2024-03-01].

152. SYROTENKO, Anatolii; Ivan TKACH; Anatolii LOISHYN, Mykola TKACH. Evaluation of the effectiveness of the internal control system of the institution using key performance indicators. *VUZF Review*. Online. 2020, vol. 5, no. 2, pp. 55-63. ISSN 2534-9228. Disponibil: <https://www.mendeley.com/catalogue/4b4723b2-f29b-3c4a-97b4-7627f67a5e5b/> https://www.researchgate.net/publication/342581720_Evaluation_of_the_effectiveness_of_the_internal_control_system_of_the_institution_using_key_performance_indicators [accesat 2024-07-01].

153. TAIWO, Joseph N. și Edwin E. AGWU. Effect of ICT on accounting information system and organizational performance. *European Journal of Business and Social Sciences*. Online. 2016, vol. 5, no. 2, pp. 1–15. ISSN 2235-767X. Disponibil: <https://repository.covenantuniversity.edu.ng/handle/123456789/36209> [accesat 2021-04-10].

154. TALEB, Mushtaq și Hussein Jawad KADHUM. The role of environmental, social and governance (ESG) practices in enhancing financial performance in companies, with a focus on the banking sector: a literature review. *International Development Planning Review*. Online. 2024, vol. 23, no. 1, pp. 1229–1252. ISSN:1474-6743. Disponibil: <https://idpr.org.uk/index.php/idpr/article/view/241/267> [accesat 2025-04-11].

155. TANBOUR, Kayed; Moufida BEN SAADA și Abdul Naser I. NOUR. The impact of implementing an internal control system on banking risk management during crises: A case study on banks operating in Palestine. *International Journal of Disclosure and Governance*. Online. 2026, vol.23, no.2, pp.365-386. ISSN 1741-3591. Disponibil: <https://doi.org/10.1057/s41310-025-00300-8> [accesat 2025-07-05].

156. TEMILE, Sunny Oteteya; Lucky ENAKIRERHI; Ighosewe Enaibre FELIX și Dadang Prasetyo JATMIKO. Risk management and Internal Control System of Nigeria's banking sector. *Humanities & Social Sciences Reviews*. Online. 2019, vol. 7, no. 4, pp. 943–949. ISSN 2395-6518. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/336327024_risk_management_and_internal_control_system_of_nigeria's_banking_sector [accesat 2023-07-05].

157. THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA). *The IIA's Three Lines Model: An Update of the Three Lines of Defense*. Online. Lake Mary, FL: The Institute of Internal

Auditors, 2020, iulie, 10 p. Disponibil: <https://www.theiia.org/globalassets/site/about-us/advocacy/three-lines-model-updated.pdf> [accesat 2024-04-09]

158. UBS. *Shareholder Report on UBS's Write-Downs*. Online. Zürich: UBS AG, 2008. Disponibil: <https://maths-fi.com/ubs-shareholder-report.pdf> [accesat 2019-11-16].

159. VAN GREUNING, Hennie și Sonja BRAJOVIC BRATANOVIC. *Analyzing and managing banking risk: a framework for assessing corporate governance and financial risk management*. Online. Ediția a 4-a. Washington, DC: World Bank Publications, 2020. 384 p. ISBN 978-1-4648-1446-4. Disponibil: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/403931618461962435/pdf/Analyzing-Banking-Risk-A-Framework-for-Assessing-Corporate-Governance-and-Risk-Management-Fourth-Edition.pdf> [accesat 2024-03-15].

160. VERNEKAR, Saji Vithal; Aman GUPTA și Ganesh CHAVAN. A comprehensive study on blockchain technology and its prospects to create an effective internal control system. *International Journal of Emerging Research in Engineering, Science and Management*. Online. 2024, vol. 3, no. 4, pp. 62–65. ISSN 2583-4894. Disponibil: <https://doi.org/10.58482/ijeresm.v3i4.9> [accesat 2024-08-08].

161. VINCENT, Nishani Edirisinghe; Anthony SKJELLUM și Sai MEDURY. Blockchain architecture: A design that helps CPA firms leverage the technology. *International Journal of Accounting Information Systems*. Online. 2020, vol. 38, art. 100466. ISSN 1467-0895. Disponibil: <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2020.100466> [accesat 2024-08-08].

162. WOOLDRIDGE, Jeffrey M. *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*. 2-nd ed.. Cambridge, MA: MIT Press. 2010, 1096 p. ISBN 978-0-262-23258-6.

163. WORLD BANK. *Armenia - Financial Sector Assessment*. Financial Sector Assessment Program (FSAP). Online. World Bank, 2005. Disponibil: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/616931468008995610> [accesat 2023-03-18].

164. WORLD BANK. *Georgia - Financial Sector Assessment*. Financial Sector Assessment Program (FSAP). Online. World Bank, 2021. Disponibil: <https://documents.worldbank.org/curated/en/224301643135539486> [accesat 2023-03-18].

165. WORLD BANK. *Moldova: Corporate governance review of the Moldovan banking sector*. Technical Note. Financial Sector Assessment Program. Online. Washington, DC: The World Bank Group, 2014. Disponibil: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/868541467993238557/pdf/100519-WP-P146486->

Technical-Note-on-Corporate-Governance-Box393232B-PUBLIC-SERIES-Financial-Sector-Assessment-Program-FSAP.pdf [accesat 2025-05-10].

166. WORLD ECONOMIC FORUM. *Chief Risk Officers Outlook: October 2024*. Online. World Economic Forum, 2024. Disponibil: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Chief_RiskOfficers_Outlook_2024.pdf [accesat 2024-11-24].

167. WU, Shih-Wei; Manh-Thao NGUYEN și Phi-Hung NGUYEN. Does loan growth impact on bank risk? *Heliyon*. Online. 2022, vol. 8, no. 8, art. e10319. ISSN 2405-8440. Disponibil: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10319> [accesat 2025-06-12]

168. YULIANTI, Rahman; M. MARYAM; Cut HAMDIAH; M. MAHDI și K. KHAIRUNA. The Role of Internal Control Systems and Good Corporate Governance in Fraud Prevention Efforts: A Literature Review. *Frontiers in Business and Economics*. Online. 2024, vol. 3, no.1, pp. 39–54. ISSN 2976-2952. Disponibil: <https://doi.org/10.56225/finbe.v3i1.325> [accesat 2019-12-12].

169. ZHANG, Jingui, și Qing WANG. Empirical research on evaluation of internal control effectiveness of administrative institutions: Taking “S” Water Resources Bureau as an example. In: *International Conference on Economy, Management, Law and Education (EMLE 2016), ediția a II-a, 15-17 decembrie*. Moscova: Atlantis Press, 2016, pp. 121-126. ISBN 978-94-6252-291-6. Disponibil: <https://doi.org/10.2991/emle-16.2017.26> [accesat 2024-07-01].

170. ГЛИНКОВ, Николай. Подход к оценке эффективности системы внутреннего контроля в корпоративном управлении банком [An Approach to Assessing the Effectiveness of the Internal Control System in a Bank's Corporate Governance]. *Банковский вестник*. Online. 2020, vol. 11, no. 688, pp. 27–36. ISSN 2071-8896. Disponibil: <https://www.nbrb.by/bv/pdf/articles/10800.pdf> [accesat 2020-11-18].

171. КИЗИЛОВ, Александр Н. și Кирилл А. ИВАНЕСКО. Система внутреннего контроля в зарубежной практике [Internal Control Systems in International Practice]. *Проблемы экономики и юридической практики*. Online. 2017, no. 6, pp. 62-64. ISSN 2712-7605. Disponibil: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-vnutrennego-kontrolya-v-zarubezhnoy-praktike/viewer> [accesat 2020-06-05].

172. ПОДОЛЬСКАЯ, Татьяна; Андрей СИДЕЛЬНИКОВ și Лина ГЕЛАШВИЛИ. Практика внедрения компьютерного аудита и искусственного интеллекта в банковском секторе [The practice of implementing computer audit and artificial intelligence in the banking sector]. *Вопросы инновационной экономики*. Online. 2021, vol. 11, no. 4, pp. 1493–1508. ISSN 222-0372. Disponibil: <https://doi.org/10.18334/vinec.11.4.113673> [accesat 2021-04-12].

173. СИЛОВА, Елена С. Сравнительный анализ моделей корпоративного управления. [A Comparative Analysis of Corporate Governance Models]. *Вестник Челябинского государственного университета. Экономика*. Online. 2011, no. 32 (247), 34, pp. 104-107. ISSN 1994-2796. Disponibil: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-modeley-korporativnogo-upravleniya> [accesat 2024-09-22].

ANEXE

Anexa 1. Modele de guvernare corporativă

Modelul american	<i>Modelul american</i> de guvernare corporativă s-a format în condițiile unei piețe de valori mobiliare dezvoltate, fiind astfel necesar să fie prevăzute proceduri de monitorizare a conducerii în scopul asigurării drepturilor investitorilor, iar prețul acțiunilor reprezenta calitatea guvernării corporative. Analiza practicilor internaționale aferente sistemelor de control intern subliniază relevanța experienței Statelor Unite ale Americii, unde, începând cu anii '90, s-au dezvoltat sisteme colective de securitate, inclusiv pentru sectorul bancar. Standardele utilizate pe larg în SUA includ COSO, Legea Sarbanes Oxley, SAS 55 și SAS 78 emise de Institutul American al Contabililor Publici Autorizați, care subliniază responsabilitatea managementului instituțiilor financiare pentru implementarea unui sistem solid de control intern, evaluarea continuă a activităților conform unor criterii bine definite și prezentarea dovezilor care să ateste eficiența acestuia. Totodată, ca urmare a crizei financiare din 2007-2008, a fost aprobată Legea Dodd-Frank care la fel, a permis îmbunătățirea transparenței financiare [62]. Analiza calității guvernării corporative presupune cheltuieli financiare considerabile, în urma faptului că cadrul legislativ reflectă obligativitatea publicării a unui set larg de informații aferent activității entităților pentru a proteja drepturile acționarilor. Guvernarea corporativă în modelul american este reprezentată de proprietatea fragmentată, unde acționarii minoritari au puteri și pârghii de control limitate asupra conducerii, iar în acest caz, entitatea este controlată de conducere, care ar putea acționa în interes personal. Deși actualmente structurile corporative din SUA sunt cu un singur nivel, fiind orientate spre protecția investitorilor, istoric au existat structuri pe mai multe niveluri, unde holding-urile erau forma primară a acestor structuri corporative. Urmare a identificării faptului că astfel de aceste entități presupun o guvernare corporativă deficitară, fiind o formă de monopolism excesiv și prezintă pericol pentru investitori, societățile similare au fost lichidate aproape complet [171], [173].
Modelul britanic	<i>Modelul britanic</i> de guvernare corporativă este s-a format în Marea Britanie, iar experiența țării în organizarea controlului intern subliniază importanța standardelor elaborate de Institutul Contabililor Diplomați din Anglia și Wales, Federația Europeană a Asociațiilor de Management al Riscurilor precum și de Ghidul Turnbull publicat de Consiliul de raportare financiară din Regatul Unit care susține cerințele de control intern din Codul de Guvernare Corporativă al Regatului Unit. Modelul britanic tratează controlul intern ca pe un sistem integrat, menit să gestioneze riscurile semnificative, să garanteze calitatea raportărilor financiare și să asigure conformitatea cu legislația și politicile interne. Reglementările mai stricte comparativ cu cele din Statele Unite ale Americii au permis crearea unor sisteme de control intern mai solide, deși modele guvernării corporative sunt similare, unde structura de guvernare este reprezentată de consiliul de administrație care combină funcțiile de supraveghere și manageriale. Acest model permite orientarea atât către eficiență a entității și asupra obținerii performanței financiare mai rapid urmare a faptului că există doar un singur nivel de conducere, președintele consiliului de administrație având o autonomie înaltă luarea deciziilor, dar și datorită flexibilității și posibilității de adaptabilitate mai rapidă la schimbări. Totodată, unele dezavantaje ale acestui model ar fi faptul că are loc o concentrare mare a puterii în președintele consiliului de administrație, fiind posibile abuzuri; există presiuni de livrare a rezultatelor pe termen scurte și sunt riscuri de a plasa interesele acționarilor mai presus decât a satisface necesitățile clienților sau angajaților [173].
Modelul german	<i>Modelul german</i>, utilizat în Germania, Austria sau Țările de Jos este considerat dualist, fiind caracterizat de o stabilitate înaltă și elaborarea strategiilor pe termen lung având o reglementare strictă aferentă atât asupra guvernării corporative, cât și asupra protecției angajaților, luând în considerare interesele tuturor părților interesate. Avantajele unui astfel de model sunt: luarea deciziilor orientate pe termen lung, fiind mai prudente; evitarea conflictelor de interese între organele de conducere. Totodată, datorită procesului decizional mai lent urmare a existenței mai multor nivele de conducere, poate fi redusă adaptabilitatea rapidă la schimbări, crize economice etc.

Modelul francez	<i>Modelul francez</i> , utilizat în Franța, Spania sau Belgia, însă, este caracterizat de faptul că entitățile își pot alege modelul preferat (monist – cu un nivel de conducere sau dualist – cu două nivele de conducere). De asemenea, în cadrul acestui model, sunt luate în considerare atât interesele acționarilor cât și protecția statului și angajaților. Astfel, pe lângă faptul că entitățile își pot alege modelul potrivit, entitățile care aleg acest model, ar putea beneficia de viteză decizională a modelului anglo-saxon, însă statul ar putea avea influență asupra guvernantei, astfel acest model poate fi mai complex decât cel anglo-saxon.
Modelul nordic	<i>Modelul nordic</i> de guvernanta corporativă utilizat în țările scandinave precum Norvegia, Suedia, Danemarca sau Finlanda a atras atenția asupra sa datorită sistemului dezvoltat de protecție a minorităților. Astfel, principiul de bază al acestui model este de a furniza acționarilor majoritari posibilitatea de a controla, entitatea, dar și de a oferi acționarilor minoritari o protecție împotriva abuzului de putere de către majoritate. Totodată, consiliile de administrație ale entităților sunt formate atât din reprezentanți ai angajaților, cât și din directori neexecutivi. Acest model este remarcat standarde de transparență și etică înalte, dar și de un proces mai lent de luare a deciziilor rapide [98].

Sursa: elaborat de autor în baza surselor [62], [98], [171] [173].

Anexa 2. Matricea integrată a riscurilor bancare, a elementelor COSO și a instrumentelor de control intern.

Risc	Elementul COSO relevant	Instrumente de control
Riscul de credit	- Evaluarea riscurilor; - Activități de control; - Informare și comunicare; - Monitorizare;	- Politica de creditare; - Sistemul de rating permite clasificarea debitorilor în dependență de bonitate; - Principiul celor patru ochi; - Evaluarea garanțiilor pentru identificarea valorii și gradului de acoperire a expunerii; - Limitele de concentrare față de debitor/grup/sector; - Estimarea pierderilor așteptate de credit; - Restructurarea și recuperarea în vederea limitării pierderilor după deteriorarea expunerii;
Riscul de piață	- Evaluarea riscurilor; - Activități de control; - Informare și comunicare; - Monitorizare;	- Limite de expunere pentru restricționarea pozițiilor pe valută, instrumente, factori de risc; - Separarea competențelor în vederea inițierii, validării și decontării tranzacțiilor; - Estimarea indicatorului Value at Risk (VaR) care estimează pierderea potențială în condiții normale de piață; - Indicatori de măsurare a impactului modificării ratelor dobânzii (e.g. Durata, PV01); - Testarea la stres pentru evaluarea pierderilor în condiții extreme;
Riscul de lichiditate	- Evaluarea riscurilor; - Activități de control; - Informare și comunicare; - Monitorizare;	- Asigurarea disponibilităților în vederea acoperirii ieșirilor neprevăzute; - Diversificarea finanțărilor pentru a limita dependența de un singur tip de finanțare; - Limitarea decalajelor de scadență prin verificarea neconcordanței dintre active și pasive; - Monitorizarea indicatorilor LCR și NSFR; - Estimarea fluxurilor de numerar; - Indicatori de avertizare timpurie; - Plan de finanțare în situații de criză;
Riscul operațional și de continuitate	- Mediul de control; - Evaluarea riscurilor; - Activități de control; - Monitorizare;	- Segregarea atribuțiilor; - Controlul accesului la sisteme și date în funcție de responsabilități; - Reconcilierea evidențelor, conturilor și tranzacțiilor; - Evaluarea riscurilor la nivelul fiecărui proces; - Menținerea bazei incidentelor și pierderilor; - Stabilirea unui plan de continuitate a activității; - Testarea aplicării în practică a planurilor stabilite;
Riscurile emergente	- Evaluarea riscurilor; - Informare și comunicare; - Monitorizare;	- Analiza scenariilor prospective; - Monitorizarea schimbărilor climatice, tehnologice, geopolitice, etc.; - Verificarea și validarea modelelor pentru a controla erorile și performanța modelelor; - Guvernanța inteligenței artificiale prin stabilirea controlului uman și limitărilor de utilizare a IA; - Analiza scenariilor climatice care permit măsurarea transmiterii riscurilor de tranziție și fizice către riscurile tradiționale.

Sursa: elaborat de autor în baza sistematizării literaturii de specialitate.

Anexa 3. Conturarea diferențelor dintre gestionarea riscurilor, controlul intern și auditul intern

Criteriu	Control intern	Gestionarea riscurilor	Audit intern
Concept general	Sistem complex de politici, proceduri, operațiuni și mecanisme ce permit asigurarea integrității informațiilor, desfășurării prudente, eficiente, și conforme cu reglementările a activităților desfășurate.	Procesul de identificare, evaluare, monitorizare și raportare a riscurilor ce pot influența realizarea atât a obiectivelor strategice cât și obiectivele operaționale, financiare și prudentiale ale băncii.	Structură independentă și obiectivă care evaluează eficiența controalelor și asigură consultanță în vederea optimizării și eficientizării controlului intern și strategiilor de gestionare a riscurilor.
Obiectul	Politicile, practicile, procesele operaționale, financiare, strategice, decizionale, și de conformitate precum și instrumentele ce asigură controlul în bancă.	Incertitudinea obținerii rezultatelor așteptate ce pot avea impact asupra obiectivelor setate ale băncii.	Evaluarea independentă a eficienței controalelor interne, politicilor de administrare a riscurilor, proceselor de guvernanta corporativă.
Scopul	Prevenirea, depistarea și corectarea riscurilor, fraudelor și erorilor asigurând conformitatea cu reglementările, protecția activelor și fiabilitatea rapoartelor financiare.	Evaluarea activităților băncii în vederea identificării riscurilor noi sau evoluția celor existente, monitorizează măsurile preventive implementate prin controale, asigurarea securității TI și păstrarea riscurilor potrivit apetitului la risc.	Realizarea opiniilor și recomandărilor independente, imparțiale și obiective către consiliul băncii, comitetul de audit precum și informarea comitetului executiv referitor la eficiența mecanismelor de control intern și aplicării strategiilor de gestionare a riscurilor.
Poziția în modelul 3LoD	Se află în primele două linii de apărare, este permanent, fiind parte a activității zilnice a băncii și implicat la fiecare nivel operațional în vederea atingerii obiectivelor stabilite ale băncii.	Este executat prin funcția de gestionare a riscurilor, însă, necesită implicarea fiecărui nivel de conducere și structurilor operaționale.	Este structură independentă care se află în a treia linie de raportare susținând banca la îndeplinirea obiectivelor stabilite ale băncii.
Tipul activității	Preventiv, prin acționarea înaintea evenimentelor necesare de controlat încercând să prevină potențialele erori, fraude sau riscuri; de depistare, identificând procesele neconforme și verifică dacă evenimentele desfășurate au avut loc potrivit planului; corectiv, ce presupune faptul că în cazul în care rezultatele obținute nu sunt în concordanță cu obiectivele stabilite sunt luate acțiuni de eficientizare a proceselor.	Prospectiv, prin urmărirea anticipării apariției riscurilor; decizional, luând în considerare faptul că urmărește să integreze riscurile în procesele de planificare și administrare a activității bănci dar și stabilește cadrul de gestionare eficientă a riscurilor.	Periodic, efectuat în baza metodologiilor de evaluare și a planului de audit.
Instrumente utilizate	Separarea sarcinilor; proceduri de aprobare și autorizare; verificări și reconcilieri a proceselor, activităților și operațiilor; indicatori-cheie de risc; fișa descriptivă a riscurilor; registrul riscurilor, interviuri, chestionare de risc și autoevaluarea controlului, baze de date cu incidente; controale automate; controlul accesului la resurse; monitorizare continuă.	Matricea riscurilor, chestionare de risc, teste de stres, indicatori de risc, limite de expunere și praguri de toleranță la risc, modele de evaluare a riscurilor, rapoarte de risc și de diminuare a acestora.	Liste de verificare, procese de evaluare a performanței, diagrame de flux, misiuni de audit, raport de audit, teste de evaluare, teste de conformitate, planuri de acțiuni, recomandări de realizare a măsurilor corective.

Sursa: elaborat de autor în baza surselor [138], [157], [148].

Anexa 4. Evaluarea eficienței sistemului de control intern în băncile din Republica Moldova, în baza metodei cantitative

Tabelul A4.1. Punctajul de calitate estimat individual pentru fiecare indicator analizat la situația de la finele anului 2025, în baza metodei cantitative

Elementele controlului intern	Denumirea indicatorului (C)	MAIB	COMB	ECB	ENEG	EXIM	FCB	OTP	MICB	PCB	VICB
Mediul de control	Dimensiunea consiliului băncii (membri)	2,00	0,50	0,50	0,50	2,00	0,00	1,00	1,50	1,00	2,00
	Experiența membrilor organelor de conducere, %	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<i>Nivelul de calitate</i>	<i>1,00</i>	<i>0,25</i>	<i>0,25</i>	<i>0,25</i>	<i>1,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,50</i>	<i>0,75</i>	<i>0,50</i>	<i>1,00</i>
Evaluarea riscului	Riscul de piață, %	0,67	1,29	0,21	0,21	0,85	0,56	0,74	0,38	1,36	0,69
	Riscul de lichiditate, %	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Rata fondurilor proprii totale, %	1,85	1,04	0,99	0,99	0,93	1,50	1,88	1,59	1,80	1,18
	Riscul de credit, %	0,48	0,80	0,88	0,88	0,37	0,39	0,77	0,54	0,52	0,51
	<i>Nivelul de calitate</i>	<i>0,75</i>	<i>0,78</i>	<i>0,52</i>	<i>0,52</i>	<i>0,54</i>	<i>0,61</i>	<i>0,85</i>	<i>0,63</i>	<i>0,92</i>	<i>0,60</i>
Activități de control	Asigurarea limitelor de credit, %	2,83	1,47	2,89	2,89	2,70	2,28	2,54	2,94	3,08	1,55
	Conformitate și prudență, %	2,93	1,67	3,52	3,52	3,12	2,47	2,53	2,93	3,60	1,80
	Capacitatea resurselor umane, %	2,83	1,47	2,89	2,89	2,70	2,28	2,54	2,94	3,08	1,55
	<i>Nivelul de calitate</i>	<i>2,74</i>	<i>2,20</i>	<i>3,22</i>	<i>3,22</i>	<i>3,00</i>	<i>2,67</i>	<i>2,61</i>	<i>2,69</i>	<i>3,01</i>	<i>1,92</i>
Informarea și comunicarea	Fiabilitatea rapoartelor financiare (%)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Rata de eficiență operațională	0,94	3,81	2,91	2,91	3,34	2,64	1,70	1,41	3,38	1,93
	<i>Nivelul de calitate</i>	<i>0,47</i>	<i>1,90</i>	<i>1,45</i>	<i>1,45</i>	<i>1,67</i>	<i>1,32</i>	<i>0,85</i>	<i>0,70</i>	<i>1,69</i>	<i>0,97</i>
Monitorizarea	Independența consiliului băncii (%)	2,79	2,11	2,64	2,64	2,79	2,99	2,43	1,83	2,85	2,18
	<i>Nivelul de calitate</i>	<i>2,79</i>	<i>2,11</i>	<i>2,64</i>	<i>2,64</i>	<i>2,79</i>	<i>2,99</i>	<i>2,43</i>	<i>1,83</i>	<i>2,85</i>	<i>2,18</i>
Nivelul de calitate total		1,55	1,45	1,62	1,62	1,80	1,52	1,45	1,32	1,79	1,33

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNM [11].

Anexa 5. Evaluarea nivelului de calitate al sistemului de control intern în băncile din Republica Moldova: chestionar

(adresa: <https://forms.gle/u1arRBgh2H116qiN6>)

Stimate respondent,

Vă invit să participați la prezentul chestionar, elaborat în cadrul cercetării doctorale privind rolul sistemului de control intern în atenuarea riscurilor bancare. Scopul chestionarului este de a colecta opinii profesionale referitoare la modul în care mecanismele de control intern contribuie la identificarea, monitorizarea și gestionarea riscurilor în cadrul instituțiilor bancare.

Răspunsurile oferite vor fi utilizate exclusiv în scopuri științifice și vor fi analizate în mod agregat, fără identificarea persoanelor respondente sau a instituțiilor din care acestea fac parte. Participarea este voluntară, iar completarea chestionarului durează aproximativ 5–7 minute.

Prin completarea acestui chestionar, contribuiți la fundamentarea unei analize mai ample privind eficiența controlului intern în sectorul bancar și la identificarea unor direcții de consolidare a mecanismelor de prevenire și gestionare a riscurilor. În acest scop, chestionarul de mai jos se adresează persoanelor care activează în cadrul băncilor din Republica Moldova.

Nivelurile de calitate necesită a fi evaluate conform scalei:

- 1 = „Da, întotdeauna”;
- 2 = „Da, în mare măsură”;
- 3 = „Parțial”;
- 4 = „Nu, niciodată”.

Vă mulțumesc pentru implicare!

Vă rugăm să indicați banca în cadrul căreia activați. *

- ☐ B.C. „Moldova - Agroindbank” S.A.
- ☐ B.C. „Comerțbank” S.A.
- ☐ B.C. „EuroCreditBank” S.A.
- ☐ B.C. „Energbank” S.A.
- ☐ B.C. „Eximbank” S.A.
- ☐ „FinComBank” S.A.
- ☐ OTP Bank S.A.
- ☐ BC „Moldindconbank” S.A.
- ☐ B.C. „ProCredit Bank” S.A.
- ☐ B.C. „Victoriabank” S.A.

În cadrul căreia linii de apărare din arhitectura de control a băncii vă încadrați activitatea principală?

- ☐ Prima linie de apărare (Business, Vânzări, Front Office, Management operațional)
- ☐ A doua linie de apărare (Managementul Riscului, Conformitate, Antifraudă, Securitate IT)
- ☐ A treia linie de apărare (Auditul Intern)
- ☐ Nu cunosc / Nu sunt sigur(ă)

Care este nivelul dumneavoastră ierarhic actual în cadrul băncii? *

- ☐ Funcție de execuție / Specialist
- ☐ First-Line Management (ex. Șef serviciu, Coordonator echipă)
- ☐ Middle Management / Conducere Intermediară (ex. Director departament/direcție, Director sucursală)
- ☐ Top Management

Mediul de control

Banca are un mediu de control foarte solid pentru protejarea activelor împotriva abuzului.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4

Banca are obiective clare și acestea au fost comunicate în mod corespunzător angajaților pentru a oferi o direcție eficientă în evaluarea riscurilor și în gestionarea problemelor de control.

- ☐ 1
- ☐ 2

☐ 3

☐ 4

Personalul băncii este competent și bine pregătit.

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

Banca a pus în aplicare politici și practici de gestionare a resurselor umane (angajarea are loc conform procedurilor stabilite).

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

Managementul băncii luptă împotriva utilizării neadecvate a resurselor (tonul de vârf).

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

Banca dispune de organigramă cu linii clare de raportare și autoritate.

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

Evaluarea riscurilor

Banca efectuează frecvent evaluări ale riscurilor.

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

Banca identifică periodic factorii care ar putea cauza fraude financiare (Identificarea riscului).

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

Banca răspunde la factorii de risc când apar și îi tratează în mod cuprinzător (Răspuns la riscuri).

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

Banca estimează importanța factorilor de risc și evaluează probabilitatea apariției riscului (Evaluarea riscului).

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

Activități de control

Banca este eficientă în controlul activităților sale.

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

Banca își revizuieste periodic performanța operațională.

☐ 1

- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4

Banca are control asupra resurselor și a înregistrărilor sale.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4

Banca interzice conflictul de interese în cadrul angajării.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4

Informarea și comunicarea

Banca dispune de o comunicare eficientă intra/inter departamentală.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4

Banca deține sisteme de informații care generează rapoarte ce conțin informații operaționale, financiare, non-financiare și legate de conformitate cu privire la activitățile sale.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4

Monitorizarea

Banca monitorizează activitățile pentru a se asigura că constatările și recomandările auditului sunt rezolvate adecvat și prompt.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4

Banca supraveghează desfășurarea operațiunilor curente.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4

Banca efectuează periodic auditul conturilor pentru a se asigura de respectarea conformității.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4

Banca dispune de un audit intern independent care evaluează obiectiv sistemul de control al acestuia și furnizează feedback organelor de conducere cu privire la funcționarea acestuia.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4

Sursa: elaborat de autor în baza sistematizării literaturii de specialitate.

Anexa 6. Evaluarea nivelului de calitate al sistemului de control intern în băncile din Republica Moldova: rezultate

Element	Banca	MAIB	COM B	ECB	ENE G	EXIM	FCB	OTP	MICB	PCB	VIC B
Mediul de control											
- Banca are un mediu de control foarte solid pentru protejarea activelor împotriva abuzului.		1,53	2,11	2,03	2,25	2,22	1,98	1,56	1,65	2,00	1,32
- Banca are obiective clare și acestea au fost comunicate în mod corespunzător angajaților pentru a oferi o direcție eficientă în evaluarea riscurilor și în gestionarea problemelor de control.		1,65	1,92	2,17	2,30	2,20	1,73	1,56	1,58	2,00	1,36
- Personalul băncii este competent și bine pregătit.		1,57	2,00	2,17	2,50	2,13	1,91	1,63	1,75	1,88	1,36
- Banca a pus în aplicare politici și practici de gestionare a resurselor umane (angajarea are loc conform procedurilor stabilite).		1,35	2,33	1,83	2,10	2,27	2,00	1,50	1,67	1,88	1,21
- Managementul băncii luptă împotriva utilizării neadecvate a resurselor (tonul de vârf).		1,65	2,00	2,00	2,10	2,13	2,00	1,56	1,75	2,00	1,50
- Banca dispune de organigramă cu linii clare de raportare și autoritate.		1,61	2,25	2,00	2,40	2,33	2,18	1,63	1,71	1,88	1,36
Nivelul mediu al elementului		1,70	2,10	2,25	2,25	2,28	1,89	1,53	1,70	1,94	1,61
Evaluarea riscului											
- Banca efectuează frecvent evaluări ale riscurilor.		1,74	2,00	2,33	2,40	2,33	2,09	1,63	1,58	1,75	1,57
- Banca identifică periodic factorii care ar putea cauza fraude financiare (Identificarea riscului).		1,78	2,25	2,50	2,20	2,47	1,73	1,56	1,71	2,25	1,71
- Banca răspunde la factorii de risc când apar și îi tratează în mod cuprinzător (Răspuns la riscuri).		1,74	2,08	2,00	2,20	2,20	1,91	1,44	1,75	2,00	1,57
- Banca estimează importanța factorilor de risc și evaluează probabilitatea apariției riscului (Evaluarea riscului).		1,52	2,08	2,17	2,20	2,13	1,82	1,50	1,75	1,75	1,57
Nivelul mediu al elementului		1,60	2,13	2,08	2,33	2,23	2,00	1,56	1,51	1,78	1,38
Activități de control											
- Banca este eficientă în controlul activităților sale.		1,65	2,00	2,33	2,40	2,33	2,18	1,50	1,58	1,88	1,43
- Banca își revizuieste periodic performanța operațională.		1,78	2,42	2,00	2,40	2,27	1,91	1,56	1,63	1,75	1,43
- Banca are control asupra resurselor și a înregistrărilor sale.		1,65	2,42	1,83	2,40	2,53	2,00	1,69	1,54	1,88	1,43

Element	Banca	MAIB	COM B	ECB	ENE G	EXIM	FCB	OTP	MICB	PCB	VIC B
- Banca interzice conflictul de interese în cadrul angajării.		1,30	1,67	2,17	2,10	1,80	1,91	1,50	1,29	1,63	1,21
Nivelul mediu al elementului		1,48	1,96	2,08	1,95	2,10	2,00	1,41	1,63	1,50	1,29
Informarea și comunicarea											
- Banca dispune de o comunicare eficientă intra/inter departamentală.		1,35	2,17	2,17	1,90	2,13	2,09	1,31	1,54	1,63	1,14
- Banca deține sisteme de informații care generează rapoarte ce conțin informații operaționale, financiare, non-financiare și legate de conformitate cu privire la activitățile sale.		1,61	1,75	2,00	2,00	2,07	1,91	1,50	1,71	1,38	1,43
Nivelul mediu al elementului		1,54	2,13	2,21	2,33	2,20	1,89	1,53	1,54	1,72	1,32
Monitorizarea											
- Banca monitorizează activitățile pentru a se asigura că constatările și recomandările auditului sunt rezolvate adecvat și prompt.		1,52	2,08	2,17	2,40	2,13	1,82	1,50	1,46	1,75	1,29
- Banca supraveghează desfășurarea operațiunilor curente.		1,57	2,25	2,00	2,40	2,20	1,82	1,56	1,54	1,75	1,29
- Banca efectuează periodic auditul conturilor pentru a se asigura de respectarea conformității.		1,57	2,17	2,33	2,30	2,33	2,00	1,50	1,63	1,75	1,43
- Banca dispune de un audit intern independent care evaluează obiectiv sistemul de control al acesteia și furnizează feedback organelor de conducere cu privire la funcționarea acestuia.		1,52	2,00	2,33	2,20	2,13	1,91	1,56	1,54	1,63	1,29
Nivelul mediu al elementului		1,52	2,08	2,17	2,40	2,13	1,82	1,50	1,46	1,75	1,29
Punctaj total		1,57	2,08	2,13	2,22	2,21	1,95	1,52	1,61	1,79	1,38
Estimarea marjei de eroare (e)	$e = 1,96 * \sqrt{\frac{0,5 * (1 - 0,5)}{161} * \frac{8\,550 - 161^2}{8\,550 - 1}} = 7,65$										

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor sondajului în baza chestionarului din anexa 5.

Anexa 7. Evoluția activelor și expunerilor la risc a sistemului bancar din RM

Tabelul A7.1. Activele bancare, mldr. MDL

Bănci	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total pe sectorul bancar	76,19	93,88	68,79	72,83	79,46	83,08	90,68	103,92	118,53	131,44	153,85	170,32	189,88
B.C. „Moldova - Agroindbank” S.A.	13,41	15,34	18,23	19,75	22,20	23,64	25,83	30,42	37,20	43,03	52,20	59,49	67,85
Banca de Economii S.A.	8,53	13,93	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.C. „Banca Sociala” S.A.	4,44	16,51	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.C. „Comerțbank” S.A.	0,87	0,90	1,11	1,40	1,42	1,47	1,61	1,81	2,02	2,16	2,19	2,20	2,54
B.C. „EuroCreditBank” S.A.	0,32	0,35	0,51	0,65	0,77	1,06	1,20	1,40	1,51	1,61	1,68	1,69	1,96
B.C. „Energbank” S.A.	1,98	2,07	2,22	2,42	2,68	2,69	2,53	2,92	2,97	2,84	3,22	3,27	3,67
B.C. „Eximbank” S.A.	4,57	3,87	4,56	5,01	4,78	3,92	4,33	4,59	4,81	4,73	5,15	5,71	5,72
„FinComBank” S.A.	1,96	2,04	2,36	2,66	2,97	3,11	3,40	3,84	4,33	4,99	5,85	6,23	6,31
B.C. „Unibank” S.A.	7,24	3,49	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OTP Bank S.A.	4,46	5,78	7,36	9,01	10,11	10,99	12,20	14,34	16,79	18,60	21,40	21,39	19,82
B.C. „Moldindconbank” S.A.	12,82	13,23	15,48	14,37	15,15	16,48	18,44	21,28	24,42	25,84	31,06	36,18	42,62
B.C. „ProCredit Bank” S.A.	2,95	3,11	3,74	3,56	3,43	3,74	3,97	4,95	5,18	6,12	6,39	7,45	7,91
BCR Chișinău S.A.	0,98	1,08	1,13	1,40	1,45	1,75	2,36	3,02	2,72	3,11	2,98	2,09	-
B.C. „Victoriabank” S.A.	11,65	12,18	12,08	12,61	14,49	14,22	14,82	15,37	16,59	18,40	21,74	24,61	31,48

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNM [11].

Tabelul A7.2. Expunerea totală la risc, mldr. MDL

Bănci	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total pe sectorul bancar	35,48	64,76	35,48	32,42	33,80	40,77	45,54	50,11	58,59	62,37	69,89	85,30	100,91
B.C. „Moldova - Agroindbank” S.A.	7,64	10,74	10,45	10,43	11,42	13,85	15,89	18,08	21,19	24,37	26,65	32,12	37,60
Banca de Economii S.A.	2,13	11,72	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.C. „Banca Sociala” S.A.	2,68	15,16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.C. „Comerțbank” S.A.	0,36	0,38	0,42	0,44	0,53	1,10	0,77	0,88	0,91	1,00	1,05	1,03	1,02
B.C. „EuroCreditBank” S.A.	0,16	0,17	0,18	0,24	0,36	0,60	0,62	0,71	0,78	0,80	0,94	1,07	1,12
B.C. „Energbank” S.A.	0,92	1,18	0,96	0,89	0,99	1,12	1,05	0,97	1,16	1,26	1,52	2,07	2,40
B.C. „Eximbank” S.A.	2,00	2,32	2,04	1,69	1,65	1,48	1,77	2,19	2,14	2,08	2,40	2,85	3,15

Bănci	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
„FinComBank” S.A.	1,25	1,35	1,11	1,18	1,42	1,77	1,98	1,89	2,19	2,39	2,68	3,11	3,43
B.C. „Unibank” S.A.	1,95	1,91	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OTP Bank S.A.	2,76	3,56	3,74	3,95	5,13	5,86	7,32	7,87	8,93	7,57	8,06	9,54	11,26
B.C. „Moldindconbank” S.A.	6,01	8,37	8,20	7,06	6,09	7,64	8,37	8,96	11,72	12,04	13,73	18,06	22,33
B.C. „ProCredit Bank” S.A.	2,07	1,96	2,25	1,74	1,82	2,01	2,16	2,69	2,90	3,20	3,44	4,20	4,62
BCR Chișinău S.A.	0,28	0,22	0,21	0,31	0,42	0,82	0,82	1,03	1,12	1,21	1,31	0,62	-
B.C. „Victoriabank” S.A.	5,26	5,72	5,91	4,49	3,97	4,53	4,80	4,84	5,53	6,45	8,12	10,62	13,98

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNM [11].

Tabelul A7.3. Ponderea expunerii totale la risc în total active, mlrd. MDL

Bănci	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total pe sectorul bancar	0,47	0,69	0,52	0,45	0,43	0,49	0,50	0,48	0,49	0,47	0,45	0,50	0,53
B.C. „Moldova - Agroindbank” S.A.	0,57	0,70	0,57	0,53	0,51	0,59	0,62	0,59	0,57	0,57	0,51	0,54	0,55
Banca de Economii S.A.	0,25	0,84	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.C. „Banca Sociala” S.A.	0,60	0,92	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.C. „Comerțbank” S.A.	0,42	0,43	0,38	0,32	0,37	0,75	0,48	0,49	0,45	0,46	0,48	0,47	0,40
B.C. „EuroCreditBank” S.A.	0,50	0,49	0,35	0,36	0,47	0,57	0,51	0,50	0,52	0,49	0,56	0,63	0,57
B.C. „Energbank” S.A.	0,47	0,57	0,43	0,37	0,37	0,42	0,42	0,33	0,39	0,44	0,47	0,63	0,65
B.C. „Eximbank” S.A.	0,44	0,60	0,45	0,34	0,34	0,38	0,41	0,48	0,45	0,44	0,47	0,50	0,55
„FinComBank” S.A.	0,64	0,66	0,47	0,44	0,48	0,57	0,58	0,49	0,51	0,48	0,46	0,50	0,54
B.C. „Unibank” S.A.	0,27	0,55	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OTP Bank S.A.	0,62	0,62	0,51	0,44	0,51	0,53	0,60	0,55	0,53	0,41	0,38	0,45	0,57
B.C. „Moldindconbank” S.A.	0,47	0,63	0,53	0,49	0,40	0,46	0,45	0,42	0,48	0,47	0,44	0,50	0,52
B.C. „ProCredit Bank” S.A.	0,70	0,63	0,60	0,49	0,53	0,54	0,54	0,54	0,56	0,52	0,54	0,56	0,58
BCR Chișinău S.A.	0,28	0,21	0,18	0,22	0,29	0,47	0,35	0,34	0,41	0,39	0,44	0,30	-
B.C. „Victoriabank” S.A.	0,45	0,47	0,49	0,36	0,27	0,32	0,32	0,31	0,33	0,35	0,37	0,43	0,44

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNM [11].

Anexa 8. Evoluția calității activelor sistemului bancar din RM

Tabelul A8.1. Fondurile proprii totale, mldr. MDL

Bănci	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total pe sectorul bancar	8,17	9,01	9,33	9,65	10,59	10,83	11,50	13,56	15,16	18,39	20,90	22,45	23,53
B.C. „Moldova - Agroindbank” S.A.	1,68	1,81	2,36	2,66	2,95	3,08	3,05	3,45	4,47	5,43	6,42	6,62	7,55
Banca de Economii S.A.	0,56	0,39	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.C. „Banca Sociala” S.A.	0,48	0,47	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.C. „Comerțbank” S.A.	0,23	0,23	0,25	0,27	0,28	0,27	0,27	0,29	0,30	0,33	0,33	0,33	0,32
B.C. „EuroCreditBank” S.A.	0,17	0,20	0,22	0,23	0,24	0,23	0,24	0,24	0,26	0,27	0,29	0,29	0,27
B.C. „Energbank” S.A.	0,26	0,27	0,34	0,39	0,43	0,45	0,48	0,53	0,55	0,78	0,88	0,82	0,79
B.C. „Eximbank” S.A.	0,77	0,96	0,93	0,96	0,98	0,92	0,92	0,96	0,97	1,01	1,06	1,10	1,15
„FinComBank” S.A.	0,25	0,28	0,31	0,32	0,35	0,38	0,41	0,49	0,54	0,61	0,68	0,78	0,86
B.C. „Unibank” S.A.	0,34	0,35	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OTP Bank S.A.	0,76	0,82	1,04	1,24	1,31	1,23	1,48	1,68	1,69	2,08	2,03	2,15	2,21
B.C. „Moldindconbank” S.A.	1,02	1,37	1,53	1,64	1,69	1,83	2,04	2,84	2,99	3,81	4,21	4,40	5,30
B.C. „ProCredit Bank” S.A.	0,39	0,43	0,52	0,56	0,59	0,58	0,56	0,67	0,67	0,76	0,81	1,06	0,96
BCR Chișinău S.A.	0,26	0,30	0,34	0,37	0,41	0,40	0,40	0,42	0,43	0,46	0,61	0,69	-
B.C. „Victoriabank” S.A.	1,00	1,13	1,51	1,01	1,37	1,45	1,65	1,98	2,30	2,88	3,56	4,21	4,12

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNM [11].

Tabelul A8.2. Suficiența capitalului ponderat la risc (2013-2017) și rata fondurilor proprii totale (2018-2025), %

Bănci	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total pe sectorul bancar	23,02	13,92	26,31	29,77	31,32	26,55	25,25	27,06	25,87	29,49	29,91	26,32	23,32
B.C. „Moldova - Agroindbank” S.A.	22,02	16,82	22,60	25,47	25,79	22,25	19,22	19,10	21,10	22,27	24,08	20,59	20,07
Banca de Economii S.A.	26,03	3,30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.C. „Banca Sociala” S.A.	17,96	3,07	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.C. „Comerțbank” S.A.	62,86	59,61	58,27	60,42	52,81	25,00	35,05	33,12	33,56	32,57	31,68	31,44	31,45
B.C. „EuroCreditBank” S.A.	107,52	119,55	119,84	98,56	64,79	38,86	38,73	33,73	32,80	33,56	31,28	27,33	24,32
B.C. „Energbank” S.A.	28,34	23,15	35,41	43,37	43,94	39,94	45,66	53,96	46,93	61,90	57,61	39,73	32,90
B.C. „Eximbank” S.A.	38,52	41,41	45,42	57,14	59,34	62,24	51,96	44,05	45,08	48,44	44,30	38,70	36,62

Bănci	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
„FinComBank” S.A.	19,63	21,01	27,82	27,18	24,70	21,21	20,59	25,95	24,42	25,33	25,54	25,20	25,02
B.C. „Unibank” S.A.	17,34	18,40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OTP Bank S.A.	27,53	23,01	27,73	31,26	25,55	21,00	20,17	21,40	18,87	27,44	25,24	22,52	19,63
B.C. „Moldindconbank” S.A.	17,03	16,35	18,61	23,20	27,68	23,98	24,38	31,69	25,50	31,61	30,70	24,37	23,74
B.C. „ProCredit Bank” S.A.	18,69	22,09	23,17	32,41	32,31	29,03	25,81	25,04	23,15	23,66	23,63	25,18	20,76
BCR Chișinău S.A.	93,42	137,17	164,41	121,32	98,08	48,33	49,22	41,18	38,64	37,76	46,66	110,47	-
B.C. „Victoriabank” S.A.	19,06	19,72	25,49	22,60	34,41	32,04	34,43	40,82	41,53	44,71	43,88	39,68	29,43

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNM [11]

Anexa 9. Rentabilitatea sistemului bancar din RM

Tabelul A9.1. Rentabilitatea capitalului (ROE), %

Bănci	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total pe sectorul bancar	9,42	5,86	10,16	11,12	11,42	11,60	14,63	9,60	12,35	17,03	16,15	14,79	16,88
B.C. „Moldova - Agroindbank” S.A.	14,56	14,70	13,49	13,13	12,86	13,63	16,94	13,60	13,81	18,96	16,82	17,79	22,84
Banca de Economii S.A.	3,95	-24,74	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.C. „Banca Sociala” S.A.	7,01	-0,29	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.C. „Comertbank” S.A.	2,08	1,56	7,43	11,87	5,52	6,59	5,75	3,54	4,78	3,12	2,08	0,30	0,42
B.C. „EuroCreditBank” S.A.	3,79	2,70	4,98	5,35	3,42	3,77	4,23	4,28	5,81	8,94	5,48	2,60	1,94
B.C. „Energbank” S.A.	12,01	8,94	13,14	13,28	9,48	8,74	7,60	6,56	7,72	11,37	6,88	3,79	4,42
B.C. „Eximbank” S.A.	-9,27	-17,40	4,21	0,70	-1,95	-8,70	4,42	-2,41	2,49	5,89	4,08	0,92	4,52
„FinComBank” S.A.	2,01	6,01	15,04	13,59	8,33	11,33	13,71	8,84	11,17	15,17	16,55	12,22	13,51
B.C. „Unibank” S.A.	6,92	6,03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OTP Bank S.A.	8,13	10,81	20,94	25,60	18,97	19,33	14,31	7,41	12,74	16,92	26,52	18,44	16,25
B.C. „Moldindconbank” S.A.	25,78	26,08	7,63	8,06	17,83	20,81	23,12	12,43	18,32	19,38	17,17	19,99	20,67
B.C. „ProCredit Bank” S.A.	6,30	7,17	12,15	7,10	7,41	14,54	14,82	6,81	13,35	15,18	15,75	9,59	7,68
BCR Chișinău S.A.	2,59	-0,99	6,62	7,38	3,88	3,23	5,29	4,79	4,81	23,07	10,00	6,50	-
B.C. „Victoriabank” S.A.	14,49	11,02	5,42	9,93	11,45	6,77	11,76	9,28	9,54	18,02	15,68	12,43	13,64

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNM [11].

Tabelul A9.2. Rentabilitatea activelor (ROA), %

Bănci	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total pe sectorul bancar	1,56	0,85	1,67	1,83	1,91	1,90	2,47	1,66	2,01	2,89	2,77	2,39	2,68
B.C. „Moldova - Agroindbank” S.A.	2,58	2,47	2,08	2,03	2,07	2,20	2,69	2,27	2,07	2,80	2,55	2,37	3,00
Banca de Economii S.A.	0,54	-2,08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.C. „Banca Sociala” S.A.	1,24	-0,03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.C. „Comertbank” S.A.	0,55	0,44	2,10	3,06	1,30	1,47	1,29	0,75	0,93	0,60	0,38	0,05	0,07
B.C. „EuroCreditBank” S.A.	2,32	1,70	2,80	2,38	1,43	1,26	1,15	1,08	1,41	2,33	1,38	0,64	0,45
B.C. „Energbank” S.A.	2,46	1,79	2,71	2,92	2,04	1,91	1,89	1,61	1,72	3,27	2,28	1,10	1,20
B.C. „Eximbank” S.A.	-2,39	-4,82	1,16	0,19	-0,51	-2,17	1,18	-0,60	0,59	1,44	1,00	0,21	1,01

Bănci	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
„FinComBank” S.A.	0,42	1,09	2,63	2,12	1,29	1,78	2,25	1,51	1,79	2,52	2,83	2,05	2,35
B.C. „Unibank” S.A.	0,67	0,40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OTP Bank S.A.	1,86	2,04	3,22	3,69	2,73	2,70	2,03	1,04	1,71	2,19	3,74	2,64	2,50
B.C. „Moldindconbank” S.A.	2,94	3,19	0,94	1,00	2,26	2,96	3,67	2,15	3,05	3,57	3,16	3,19	3,33
B.C. „ProCredit Bank” S.A.	0,72	0,84	1,42	0,84	1,02	2,07	2,31	0,90	1,66	1,92	2,10	1,32	0,99
BCR Chișinău S.A.	0,73	-0,34	2,26	2,57	1,21	0,85	1,19	0,82	0,85	4,34	2,20	1,86	-
B.C. „Victoriabank” S.A.	2,07	1,65	0,87	1,71	1,97	1,05	1,94	1,65	1,73	3,69	2,93	2,54	2,62

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNM [11].

Tabelul A9.3. Profitul/pierdere net/ă, mil. MDL

Bănci	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total pe sectorul bancar	434,56	1 022,8	713,31	1 144,23	1 364,0	1 528,08	1 451,56	2 259,87	1 650,35	2 301,87	3 625,6	4 090,12	3 974,56
B.C. „Moldova - Agroindbank” S.A.	303,38	325,08	358,46	377,02	406,43	455,67	531,47	703,67	646,20	721,77	1 107,97	1 220,84	1 396,05
Banca de Economii S.A.	-313,27	35,50	-244,52	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.C. „Banca Sociala” S.A.	60,02	49,01	-2,14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.C. „Comerțbank” S.A.	3,61	5,26	4,01	20,00	35,79	17,88	21,83	20,28	13,09	18,40	12,73	8,75	1,25
B.C. „EuroCreditBank” S.A.	5,23	7,51	5,63	12,17	14,05	10,01	11,06	13,38	14,07	20,33	34,51	22,54	10,91
B.C. „Energbank” S.A.	24,32	45,89	36,78	60,73	68,59	54,61	50,97	47,48	45,52	51,91	99,76	68,51	36,92
B.C. „Eximbank” S.A.	-133,84	-111,16	-217,82	51,43	8,89	-25,10	-146,32	44,13	-26,32	24,76	67,09	49,10	11,31
„FinComBank” S.A.	14,32	7,53	22,59	58,71	56,08	37,06	55,30	75,90	55,31	75,39	116,19	151,77	123,31
B.C. „Unibank” S.A.	22,27	25,18	29,14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OTP Bank S.A.	52,82	71,03	101,67	229,66	326,39	277,68	295,66	246,84	144,83	272,00	402,71	763,12	550,58
B.C. „Moldindconbank” S.A.	172,19	301,27	397,52	143,43	161,50	363,77	500,34	678,41	432,19	711,97	900,71	928,65	1 112,91
B.C. „ProCredit Bank” S.A.	2,75	21,05	27,16	52,24	33,42	37,00	74,05	87,58	39,97	85,81	111,47	135,39	92,17
BCR Chișinău S.A.	0,05	7,32	-3,72	26,43	31,98	17,58	14,70	24,71	23,74	24,47	130,69	69,45	48,66
B.C. „Victoriabank” S.A.	220,69	232,34	198,56	112,39	220,87	281,93	42,51	317,49	261,75	295,04	641,78	672,01	590,48

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNM [11].

Tabelul A9.4. Marja netă a dobânzii (NIM), %

Bănci	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total pe sectorul bancar	3,85	4,03	5,30	5,50	4,67	4,31	4,39	3,76	4,09	6,67	5,40	4,29	5,08
B.C. „Moldova - Agroindbank” S.A.	4,13	4,60	4,93	4,77	4,54	4,31	4,36	3,99	4,21	6,01	4,99	4,18	5,01
Banca de Economii S.A.	0,74	1,14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.C. „Banca Sociala” S.A.	3,81	5,88	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.C. „Comerțbank” S.A.	3,06	2,71	6,12	5,93	3,56	3,50	3,74	3,11	3,66	6,37	5,49	4,27	4,45
B.C. „EuroCreditBank” S.A.	10,71	10,15	11,35	9,52	7,33	6,05	5,04	3,82	4,58	7,36	6,11	5,18	5,36
B.C. „Energbank” S.A.	3,36	3,32	5,08	6,31	4,97	4,62	5,23	4,18	4,80	9,04	8,30	5,97	6,68
B.C. „Eximbank” S.A.	4,60	3,73	4,15	3,64	2,19	3,37	3,97	3,43	3,92	6,74	5,42	3,74	4,51
„FinComBank” S.A.	2,30	4,33	5,73	5,41	4,59	5,48	6,13	5,08	4,69	6,88	5,86	4,88	5,18
B.C. „Unibank” S.A.	1,99	1,89	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OTP Bank S.A.	7,13	6,26	6,12	5,83	5,30	4,68	4,78	3,84	4,39	6,11	4,61	3,88	4,79
B.C. „Moldindconbank” S.A.	4,36	4,71	5,24	5,66	4,73	4,29	4,17	3,61	4,20	7,31	5,83	4,71	5,79
B.C. „ProCredit Bank” S.A.	6,98	6,88	7,10	5,80	5,67	4,66	4,07	3,27	3,23	4,93	3,88	3,32	3,60
BCR Chișinău S.A.	6,05	6,62	8,49	8,45	5,07	4,20	3,51	2,29	2,42	7,01	4,81	2,99	-
B.C. „Victoriabank” S.A.	3,05	3,65	6,12	6,42	4,87	3,80	4,15	3,57	3,70	8,19	6,49	4,48	4,86

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNM [11].

Anexa 10. Evoluția soldului și calității creditelor sistemului bancar din RM

Tabelul A10.1. Soldul creditelor performante din RM, mil. MDL

Bănci	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total pe sectorul bancar	37 294,26	36 051,63	34 388,03	29 058,63	27 321,83	31 007,39	36 947,15	42 279,56	52 898,70	57 656,75	60 348,34	77 470,74	98 388,99
B.C. „Moldova - Agroindbank” S.A.	8 636,37	10 208,48	10 146,09	9 465,96	9 679,65	11 686,38	13 547,37	14 813,66	18 312,30	21 213,15	22 351,94	29 138,99	37 446,27
Banca de Economii S.A.	613,79	366,81	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.C. „Banca Sociala” S.A.	2 444,68	1 320,02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.C. „Comerțbank” S.A.	380,71	380,62	387,82	383,09	429,78	547,31	666,37	785,76	942,08	938,63	957,51	986,80	946,75
B.C. „EuroCreditBank” S.A.	144,81	146,19	176,60	210,06	329,34	456,10	519,08	505,64	586,91	575,52	675,34	834,92	901,25
B.C. „Energbank” S.A.	894,27	934,24	728,14	713,35	725,13	775,54	799,35	645,63	886,50	960,04	1 190,59	1 760,01	1 990,83
B.C. „Eximbank” S.A.	1 905,56	1 888,77	1 714,50	1 404,42	1 089,62	640,64	1 043,51	1 559,43	1 904,98	2 061,54	2 082,45	2 410,13	3 083,71
„FinComBank” S.A.	955,93	1 033,83	983,26	1 051,67	1 219,33	1 416,84	1 580,52	1 397,61	1 669,93	1 946,41	2 154,11	2 518,01	3 011,97
B.C. „Unibank” S.A.	3 255,33	820,75	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OTP Bank S.A.	2 613,80	3 238,66	3 638,37	3 758,93	4 382,80	4 863,09	5 755,09	7 150,11	8 684,40	8 194,10	7 076,02	7 966,82	9 872,90
B.C. „Moldindconbank” S.A.	7 170,81	8 199,18	8 654,45	6 577,39	4 499,88	5 362,87	6 672,73	7 480,52	10 900,53	11 906,94	13 218,45	18 488,50	24 106,34
B.C. „ProCredit Bank” S.A.	2 094,12	2 106,39	2 296,20	1 877,80	1 805,71	2 062,74	2 330,42	3 063,19	3 308,09	3 397,42	3 187,60	3 968,29	4 800,75
BCR Chișinău S.A.	364,41	305,63	300,59	323,42	550,67	719,61	700,74	912,10	1 097,69	1 208,28	1 164,85	327,83	-
B.C. „Victoriabank” S.A.	5 819,65	5 102,05	5 362,02	3 292,56	2 609,92	2 476,25	3 331,97	3 965,89	4 605,31	5 254,72	6 289,49	9 070,44	12 228,22

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNM [11].

Tabelul A10.2. Soldului creditelor neperformante, mil. MDL

Bănci	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total pe sectorul bancar	4 876,44	4 790,34	3 798,58	5 702,64	6 151,46	4 445,36	3 428,31	3 369,65	3 460,46	3 970,42	3 547,17	3 353,84	4 451,91
B.C. „Moldova - Agroindbank” S.A.	548,49	617,55	1 079,61	1 308,70	1 268,19	742,63	703,95	781,10	1 350,73	1 702,86	1 555,12	1 458,79	1 508,90
Banca de Economii S.A.	862,26	971,30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.C. „Banca Sociala” S.A.	458,12	640,16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.C. „Comerțbank” S.A.	18,17	15,19	47,88	73,52	109,85	70,88	55,32	70,51	60,87	71,22	74,73	48,73	64,45
B.C. „EuroCreditBank” S.A.	16,67	28,60	14,70	20,32	23,50	23,45	26,56	58,08	37,01	58,62	33,49	58,85	83,30
B.C. „Energbank” S.A.	118,74	119,61	138,21	162,42	172,67	162,36	130,17	128,80	108,05	89,76	73,51	85,88	151,42
B.C. „Eximbank” S.A.	1 059,82	410,35	567,39	548,68	562,68	96,16	107,70	82,78	71,36	73,76	86,76	79,35	92,70
„FinComBank” S.A.	78,51	45,29	36,32	44,09	79,83	84,56	75,98	108,58	70,79	71,62	76,69	85,22	97,66

Bănci	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
B.C. „Unibank” S.A.	64,12	103,49	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OTP Bank S.A.	140,13	191,31	245,82	300,26	467,04	535,12	512,74	541,69	425,87	506,44	381,83	434,04	644,33
B.C. „Moldindconbank” S.A.	404,44	690,24	862,61	1 250,31	1 875,75	1 430,03	887,44	683,92	592,20	684,49	786,14	649,92	1 087,46
B.C. „ProCredit Bank” S.A.	119,74	161,14	174,64	196,01	210,56	114,50	162,96	182,53	135,39	203,04	187,16	173,86	206,89
BCR Chișinău S.A.	119,67	142,21	109,14	116,52	94,21	63,05	37,07	34,36	23,41	21,92	29,20	39,66	-
B.C. „Victoriabank” S.A.	867,56	653,90	522,25	1 681,80	1 287,19	1 122,64	728,42	697,31	584,77	486,69	262,56	239,55	514,79

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNM [11].

Tabelul A10.3. Rata creditelor neperformante, %

Bănci	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total pe sectorul bancar	11,56	11,73	9,95	16,41	18,38	12,54	8,49	7,38	6,14	6,44	5,55	4,15	4,33
B.C. „Moldova - Agroindbank” S.A.	5,97	5,70	9,62	12,15	11,58	5,98	4,94	5,01	6,87	7,43	6,50	4,77	3,87
Banca de Economii S.A.	58,42	72,59	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.C. „Banca Sociala” S.A.	15,78	32,66	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.C. „Comertbank” S.A.	4,55	3,84	10,99	16,10	20,36	11,47	7,67	8,23	6,07	7,05	7,24	4,71	6,37
B.C. „EuroCreditBank” S.A.	10,32	16,36	7,69	8,82	6,66	4,89	4,87	10,30	5,93	9,24	4,72	6,58	8,46
B.C. „Energbank” S.A.	11,72	11,35	15,95	18,55	19,23	17,31	14,00	16,63	10,86	8,55	5,82	4,65	7,07
B.C. „Eximbank” S.A.	35,74	17,85	24,86	28,09	34,05	13,05	9,36	5,04	3,61	3,45	4,00	3,19	2,92
„FinComBank” S.A.	7,59	4,20	3,56	4,02	6,14	5,63	4,59	7,21	4,07	3,55	3,44	3,27	3,14
B.C. „Unibank” S.A.	1,93	11,20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OTP Bank S.A.	5,09	5,58	6,33	7,40	9,63	9,91	8,18	7,04	4,67	5,82	5,12	5,17	6,13
B.C. „Moldindconbank” S.A.	5,34	7,76	9,06	15,97	29,42	21,05	11,74	8,38	5,15	5,44	5,61	3,40	4,32
B.C. „ProCredit Bank” S.A.	5,41	7,11	7,07	9,45	10,44	5,26	6,54	5,62	3,93	5,64	5,55	4,20	4,13
BCR Chișinău S.A.	24,72	31,75	26,64	26,49	14,61	8,06	5,02	3,63	2,09	1,78	2,45	10,79	-
B.C. „Victoriabank” S.A.	12,97	11,36	8,88	33,81	33,03	31,19	17,94	14,95	11,27	8,48	4,01	2,57	4,04

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNM [11].

Tabelul A10.4. Rata creditelor în total active, coeficient

Bănci	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total pe sectorul bancar	0,55	0,44	0,56	0,48	0,42	0,43	0,45	0,44	0,48	0,47	0,42	0,47	0,54
B.C. „Moldova - Agroindbank” S.A.	0,68	0,71	0,62	0,55	0,49	0,53	0,55	0,51	0,53	0,53	0,46	0,51	0,57
Banca de Economii S.A.	0,17	0,10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.C. „Banca Sociala” S.A.	0,65	0,12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.C. „Comerțbank” S.A.	0,46	0,44	0,39	0,33	0,38	0,42	0,45	0,47	0,50	0,47	0,47	0,47	0,40
B.C. „EuroCreditBank” S.A.	0,50	0,50	0,37	0,36	0,46	0,45	0,45	0,40	0,41	0,39	0,42	0,53	0,50
B.C. „Energbank” S.A.	0,51	0,51	0,39	0,36	0,34	0,35	0,37	0,27	0,34	0,37	0,39	0,56	0,58
B.C. „Eximbank” S.A.	0,65	0,59	0,50	0,39	0,35	0,19	0,27	0,36	0,41	0,45	0,42	0,44	0,56
„FinComBank” S.A.	0,53	0,53	0,43	0,41	0,44	0,48	0,49	0,39	0,40	0,40	0,38	0,42	0,49
B.C. „Unibank” S.A.	0,46	0,27	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OTP Bank S.A.	0,62	0,59	0,53	0,45	0,48	0,49	0,51	0,54	0,54	0,47	0,35	0,39	0,53
B.C. „Moldindconbank” S.A.	0,59	0,67	0,61	0,54	0,42	0,41	0,41	0,38	0,47	0,49	0,45	0,53	0,59
B.C. „ProCredit Bank” S.A.	0,75	0,73	0,66	0,58	0,59	0,58	0,63	0,66	0,67	0,59	0,53	0,56	0,63
BCR Chișinău S.A.	0,49	0,42	0,36	0,32	0,44	0,45	0,31	0,31	0,41	0,40	0,40	0,18	-
B.C. „Victoriabank” S.A.	0,57	0,47	0,49	0,39	0,27	0,25	0,27	0,30	0,31	0,31	0,30	0,38	0,40

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNM [11].

Tabelul A10.5. Rata creditelor în valută/total credite, coeficient

Bănci	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total pe sectorul bancar	0,41	0,40	0,42	0,44	0,42	0,38	0,33	0,30	0,27	0,30	0,26	0,22	0,19
B.C. „Moldova - Agroindbank” S.A.	0,34	0,34	0,42	0,46	0,45	0,43	0,39	0,35	0,29	0,35	0,31	0,25	0,20
Banca de Economii S.A.	0,57	0,69	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.C. „Banca Sociala” S.A.	0,26	0,35	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.C. „Comerțbank” S.A.	0,46	0,38	0,46	0,55	0,54	0,55	0,53	0,44	0,42	0,45	0,41	0,33	0,33
B.C. „EuroCreditBank” S.A.	0,12	0,07	0,12	0,14	0,15	0,16	0,15	0,12	0,09	0,12	0,11	0,11	0,11
B.C. „Energbank” S.A.	0,46	0,39	0,37	0,40	0,35	0,27	0,24	0,23	0,17	0,19	0,11	0,07	0,06
B.C. „Eximbank” S.A.	0,50	0,36	0,48	0,47	0,44	0,24	0,21	0,26	0,27	0,29	0,24	0,24	0,26
„FinComBank” S.A.	0,25	0,20	0,24	0,27	0,27	0,22	0,21	0,23	0,24	0,22	0,19	0,17	0,17
B.C. „Unibank” S.A.	0,29	0,65	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Bănci	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
OTP Bank S.A.	0,48	0,42	0,45	0,40	0,37	0,37	0,30	0,28	0,24	0,29	0,26	0,23	0,22
B.C. „Moldindconbank” S.A.	0,43	0,42	0,44	0,46	0,40	0,36	0,26	0,23	0,18	0,19	0,16	0,13	0,11
B.C. „ProCredit Bank” S.A.	0,20	0,17	0,19	0,27	0,38	0,44	0,43	0,43	0,44	0,44	0,42	0,35	0,34
BCR Chișinău S.A.	0,74	0,73	0,54	0,46	0,53	0,52	0,54	0,51	0,49	0,62	0,43	0,25	-
B.C. „Victoriabank” S.A.	0,58	0,49	0,48	0,52	0,47	0,38	0,32	0,26	0,23	0,27	0,23	0,24	0,21

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNM [11].

Anexa 11. Lichiditatea sistemului bancar din RM

Tabelul A11.1. Principiul I - Lichiditatea pe termen lung, coeficient

Bănci	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	August 2025
Total pe sectorul bancar	0,71	1,54	0,70	0,64	0,61	0,72	0,72	0,71	0,74	0,67	0,69	0,76	0,79
B.C. „Moldova - Agroindbank” S.A.	0,83	0,81	0,68	0,72	0,71	0,98	0,82	0,73	0,70	0,71	0,83	0,80	0,82
Banca de Economii S.A.	0,29	0,26	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.C. „Banca Sociala” S.A.	0,68	19,69	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.C. „Comerțbank” S.A.	0,58	0,69	0,72	0,74	0,76	0,75	0,57	0,60	0,75	0,77	0,75	0,65	0,64
B.C. „EuroCreditBank” S.A.	0,60	0,55	0,52	0,65	0,85	0,68	0,76	0,60	0,65	0,64	0,82	0,72	0,67
B.C. „Energbank” S.A.	0,72	0,68	0,52	0,66	0,68	0,72	0,77	0,53	0,79	0,69	0,82	0,86	0,80
B.C. „Eximbank” S.A.	0,97	0,94	0,91	0,75	0,69	0,48	0,72	0,77	0,89	0,80	0,70	0,72	0,78
„FinComBank” S.A.	0,81	0,68	0,73	0,64	0,70	0,75	0,70	0,55	0,63	0,70	0,72	0,76	0,82
B.C. „Unibank” S.A.	0,72	0,41	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OTP Bank S.A.	0,53	0,57	0,57	0,49	0,60	0,73	0,80	0,90	0,79	0,55	0,50	0,66	0,70
B.C. „Moldindconbank” S.A.	0,80	0,86	0,83	0,73	0,54	0,78	0,70	0,64	0,84	0,75	0,72	0,85	0,87
B.C. „ProCredit Bank” S.A.	0,63	0,61	0,45	0,36	0,41	0,51	0,58	0,76	0,65	0,56	0,51	0,76	0,89
BCR Chișinău S.A.	0,63	0,55	0,35	0,27	0,31	0,26	0,23	0,27	0,35	0,33	0,31	0,19	-
B.C. „Victoriabank” S.A.	0,69	0,68	0,75	0,62	0,53	0,51	0,65	0,81	0,71	0,66	0,59	0,64	0,63

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNM [11].

Tabelul A11.2. Principiul II - Lichiditatea curentă, %

Bănci	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total pe sectorul bancar	33,76	22,48	41,73	49,30	55,46	54,64	50,65	50,51	48,54
B.C. „Moldova - Agroindbank” S.A.	28,53	27,30	38,28	43,71	48,65	44,54	40,52	43,48	44,27
Banca de Economii S.A.	66,06	-1,720,0	-	-	-	-	-	-	-
B.C. „Banca Sociala” S.A.	24,35	7,12	-	-	-	-	-	-	-
B.C. „Comerțbank” S.A.	50,84	50,38	56,93	61,26	61,08	57,41	53,82	50,63	49,06
B.C. „EuroCreditBank” S.A.	33,83	39,04	56,28	53,11	44,02	47,40	49,03	55,33	52,99
B.C. „Energbank” S.A.	39,12	38,85	52,77	56,69	60,47	60,03	58,23	70,03	63,25
B.C. „Eximbank” S.A.	24,29	30,74	40,13	52,89	60,32	69,46	64,41	56,37	54,91
„FinComBank” S.A.	36,40	34,18	47,85	48,32	47,36	42,55	44,57	56,03	55,37

Bănci	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
B.C. „Unibank” S.A.	21,24	11,54	-	-	-	-	-	-	-
OTP Bank S.A.	36,33	37,41	47,26	55,02	49,91	48,71	46,57	44,44	44,61
B.C. „Moldindconbank” S.A.	28,23	23,61	38,05	44,77	59,24	59,40	53,65	60,31	52,02
B.C. „ProCredit Bank” S.A.	25,49	28,12	34,35	43,45	42,87	43,06	37,72	35,54	34,64
BCR Chișinău S.A.	44,76	54,60	63,04	66,64	54,48	54,25	67,61	66,64	57,68
B.C. „Victoriabank” S.A.	34,82	45,52	43,93	54,69	68,09	71,35	64,77	50,84	53,07

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNM [11].

Tabelul A11.3. Indicatorul de acoperire a necesarului de lichiditate (LCR) și Indicatorul de finanțare stabilă netă (NSFR)%

Bănci	LCR				NSFR
	2022	2023	2024	2025	2025
Total pe sectorul bancar	235,47	282,12	274,13	296,25	170,19
B.C. „Moldova - Agroindbank” S.A.	226,04	326,57	274,11	377,89	172,29
B.C. „Comerțbank” S.A.	278,31	292,61	855,51	523,53	341,52
B.C. „EuroCreditBank” S.A.	607,89	435,90	336,91	447,67	193,56
B.C. „Energbank” S.A.	452,98	441,39	283,78	225,24	161,23
B.C. „Eximbank” S.A.	479,16	661,59	845,16	937,20	193,95
„FinComBank” S.A.	281,89	360,81	603,13	332,00	175,97
OTP Bank S.A.	248,19	254,37	331,06	513,02	202,93
B.C. „Moldindconbank” S.A.	233,73	256,63	289,05	254,18	151,33
B.C. „ProCredit Bank” S.A.	257,26	470,07	470,56	300,69	167,99
BCR Chișinău S.A.	212,15	318,47	1 671,43	-	-
B.C. „Victoriabank” S.A.	182,84	195,47	157,47	192,71	166,00

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNM [11].

Anexa 12. Evoluția structurii portofoliului de credite pe sectorul bancar al RM (pe ramuri), mil. MDL

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Credite acordate agriculturii	2 616,27	2 995,67	2 552,19	2 486,95	2 689,69	3 040,35	3 918,36	4 152,24	4 465,63	4 521,78	5 079,32	5 334,63
Credite acordate industriei alimentare	3 987,27	3 555,46	3 14,80	3 514,42	3 360,69	3 566,48	3 596,96	3 420,91	4 399,78	4 151,71	4 585,15	4 772,07
Credite acordate în domeniul construcțiilor	1 535,33	1 327,89	933,72	611,31	717,82	843,55	689,04	1 086,60	1 417,32	1 186,48	2 054,11	3 279,36
Credite de consum	3 016,66	3 062,38	3 353,82	4 134,62	5 126,77	6 824,81	7 480,16	10 483,83	10 009,48	11 199,87	14 760,87	19 241,74
Credite acordate industriei energetice	1 183,01	1 104,73	828,02	759,93	755,37	543,99	755,77	999,16	927,26	749,07	1 685,42	2 685,19
Credite acordate băncilor	15,62	19,66	19,98	19,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Credite acordate instituțiilor finanțate de la bugetul de stat	0,00	0,00	0,00	0,00	5,03	0,00	133,66	0,00	0,00	0,00	0,90	0,74
Credite acordate UAT/instituțiilor subordonate UAT	66,39	392,73	76,71	29,54	32,68	43,01	320,12	691,18	713,55	926,86	1 095,69	890,85
Credite acordate industriei productive	3 028,65	2 712,49	2 538,48	2 297,05	2 199,21	2 214,74	2 447,67	2 821,14	2 659,53	2 601,50	3 060,30	3 538,94
Credite acordate comerțului	13 421,74	11 648,54	10 283,46	9 737,10	9 059,95	9 624,76	10 744,97	12 136,62	13 880,27	14 238,66	16 834,27	21 156,28
Credite acordate mediului financiar nebanca	1 354,17	1 455,07	1 457,40	1 298,28	1 364,33	1 533,74	1 260,11	1 804,31	2 469,28	2 757,59	3 487,20	3 797,25
Credite acordate pentru procurarea/construcția imobilului	2 330,39	2 343,69	2 303,66	2 635,86	3 944,01	6 239,11	7 880,42	11 427,50	12 293,18	13 282,26	18 607,02	26 092,60
Credite acordate organizațiilor necomerciale	1,37	3,18	125,05	2,99	2,20	95,45	0,60	1,54	0,00	0,00	5,00	5,19
Credite acordate persoanelor fizice care practică activitate	1 551,43	1 168,92	869,13	745,52	735,30	801,57	971,77	1 147,28	1 632,29	1 714,43	1 917,34	2 073,64
Credite acordate în domeniul transport, telecomunicații și dezvoltarea rețelei	2 142,16	2 225,32	1 999,09	1 569,80	1 722,59	1 642,05	1 720,64	1 875,45	2 001,29	2 106,91	2 550,27	3 326,14
Credite acordate în domeniul prestării serviciilor	2 820,33	2 754,92	2 274,37	1 958,22	2 017,01	1 692,38	1 961,84	1 978,09	2 287,18	2 168,22	2 856,75	3 974,29
Alte credite acordate	1 771,17	1 416,97	1 631,38	1 672,66	1 720,12	1 669,48	1 761,12	2 333,32	2 471,15	2 290,17	2 244,96	2 671,97

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNM [11].

Anexa 13. Cercetări aferente relațiilor între gestionarea riscurilor financiare și sistemul de control intern al băncilor

Autor	Obiectivul cercetării	Constatări
Barbe T. S., Yang B. K. și Narayan B. B.	Determinarea impactului sistemului de control intern asupra băncilor din Perth, Australia	Studiul a dezvăluit faptul că băncile care au implementat mecanisme de control intern au beneficiat de eficiență operațională și alocare optimă a resurselor, fapt ce a generat atât îmbunătățirea profitabilității cât și diminuarea riscurilor bancare [24].
Cara I.	Analiza interdependenței între sistemul de control intern bancar și gestionarea riscurilor de credit, de piață, de lichiditate și operațional.	Studiul a demonstrat că un control intern eficient bine structurat are o relație directă cu gestionarea riscurilor bancare. Totodată, rezultatele arată o corelație inversă dintre controlul intern, riscul de credit și riscul de piață precum și o corelație directă dintre controlul intern și riscul de lichiditate și riscul operațional [35].
Ciobu S. și Cara I.	Evaluarea relației dintre performanța financiară, riscul de credit și sistemul de control intern în cadrul băncilor din RM	Rezultatele studiului au constatat asocierea controlului intern atât cu atenuarea riscului de credit cât și cu majorarea performanței financiare a băncilor [42].
Li W. și Ding H.	Analiza complexității și eficienței sistemelor de control intern din băncile chineze, prin prisma practicilor de gestionare a riscurilor.	Printre rezultatele studiului se regăsește constatarea faptului că atât conducerea cât și cultura organizațională joacă un rol important în promovarea unui mediu favorabil gestionării eficiente a riscurilor [99].
Mwale A. și Habaazoka L. A.	Investigarea eficienței sistemului de control intern asupra diminuării riscurilor băncilor din Zambia	Rezultatele studiului constată faptul că există o relație pozitivă și semnificativă între sistemul de control intern și diminuarea riscurilor în bănci. [115]
Pham H. N.	Analiza impactului controlului intern asupra riscului de credit în cazul băncilor din Vietnam.	Rezultatele studiului atestă faptul că elementele controlului intern are impact asupra riscului de credit [130].
Permatasari I.	Evaluarea relațiilor dintre guvernanța corporativă și managementul riscurilor băncilor Indoneziene.	Constatările studiului susțin că implementarea unei guvernante corporative eficiente are impact asupra diminuării riscurilor băncilor [128].
Tanbour K. M., Ben Saada M. și Nour A. N. I.	Analiza impactului sistemului de control intern asupra gestionării riscurilor în băncile palestiniene în timpul crizelor din anul 2020.	Rezultatul studiului constată faptul că un mediu de control solid, o evaluare eficientă a riscurilor și sisteme puternice de informare și comunicare sporesc semnificativ eficacitatea gestionării riscurilor în timpul crizelor. Totodată, activitățile de control și monitorizarea nu au reflectat un impact semnificativ [155].
Temile S. O. et al.	Analiza empirică a relației dintre sistemul de control intern al băncilor din Nigeria și gestionarea riscurilor.	Potrivit studiului, există o relație negativă și semnificativă între riscul de credit și controlul intern. Riscul de lichiditate, are o relație pozitivă și semnificativă din punct de vedere statistic cu controlul intern al băncilor din Nigeria. Totodată, importanța unor politici de control intern puternice și dinamice în cadrul băncilor din Nigeria nu poate fi subliniată excesiv [156].

Sursa: elaborat de autor în baza sistematizării literaturii de specialitate.

Anexa 14. Analiza de regresie a modelului riscului de credit

Tabelul A14.1. Analiza de regresie (Model 4 - Variabila dependentă – R_CRED)

Dependent Variable: R_CRED				
Method: Least Squares				
Periods included: 1 142				
Included observations: 142				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-0.131038	0.070307	-1.863797346	0.0646
DIM_CB	-0.001628	0.002013	-0.808743169	0.4199
N_DEP_W	1.599287	0.069575	22.98651815	0.0000
R_FP_W	0.001621	0.020213	0.080195914	0.9362
CR_TA	-0.058214	0.079342	-0.733709763	0.4644
CR_DEP_W	0.059168	0.036459	1.622864039	0.1070
AUDIT	0.014858	0.005189	2.86336481	0.0049
EF_OP	-0.022436	0.013389	-1.675703936	0.0962
LOG(DIM_B)	0.003827	0.003222	1.18777157	0.2370
R-squared	0.871189	Mean dependent var		0.096393
Adjusted R-squared	0.863441	S.D. dependent var		0.075049
S.E. of regression	0.027734	Akaike info criterion		-4.271065
Sum squared resid	0.102297	Schwarz criterion		-4.083723
Log likelihood	312.2456	Hannan-Quinn criter.		-4.194937
F-statistic	112.4403	Durbin-Watson stat		1.687786
Prob(F-statistic)	0.000000			

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor obținute cu ajutorul programului de analiză econometrică EViews 13 Student Version Lite.

Tabelul A14.2. Ecuația regresiei asupra R_CRED cu coeficienți estimați

Comandă de estimare:
=====
LS R_CRED C DIM_CB N_DEP R_FP CR_TA CR_DEP AUDIT EF_OP DIM_BANC
Ecuatie de estimare:
=====
R_CRED = C(1) + C(2)*DIM_CB + C(3)*N_DEP + C(4)*R_FP + C(5)*CR_TA + C(6)*CR_DEP + C(7)*AUDIT + C(8)*EF_OP + C(9)*DIM_BANC
Valori estimate ale coeficienților:
=====
R_CRED = -0.131038136905 - 0.00162845912502*DIM_CB + 1.59928665628*N_DEP + 0.00162128729296*R_FP - 0.0582140003084*CR_TA + 0.059168142801*CR_DEP + 0.0148578464853*AUDIT - 0.0224359740044*EF_OP + 0.00382724739012*DIM_BANC

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor obținute cu ajutorul programului de analiză econometrică EViews 13 Student Version Lite.

Anexa 15. Analiza de regresie a modelului riscului de piață

Tabelul A15.1. Analiza de regresie (Model 5 - Variabila dependentă – R_PIATA)

Dependent Variable: R_CRED				
Method: Least Squares				
Periods included: 1 142				
Included observations: 142				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.526783	0.271203	1.942393705	0.0542
D_CB	-0.021842	0.007763	-2.813602989	0.0056
INDEP_CB	1.133559	0.268379	4.223724658	0.0000
EF_A	-0.040252	0.077968	-0.516263082	0.6065
RAC	0.405828	0.306054	1.326001294	0.1871
LIM_CR	-0.179240	0.140639	-1.274468675	0.2047
C_PR	0.148225	0.020017	7.404955788	0.0000
AUDIT	-0.178664	0.051648	-3.459262701	0.0007
EF_OP	-0.011715	0.012429	-0.942553705	0.3476
D_BANC	0.526783	0.271203	1.942393705	0.0542
R-squared	0.463351	Mean dependent var		0.324652
Adjusted R-squared	0.431312254	S.D. dependent var		0.141831
S.E. of regression	0.106979	Akaike info criterion		-1.571078
Sum squared resid	1.522131	Schwarz criterion		-1.383737
Log likelihood	120.5465	Hannan-Quinn criter.		-1.494950
F-statistic	14.35430	Durbin-Watson stat		2.079235
Prob(F-statistic)	0.000000			

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor obținute cu ajutorul programului de analiză econometrică EViews 13 Student Version Lite.

Tabelul A15.2. Ecuația regresiei asupra R_PIATA cu coeficienți estimați

Comandă de estimare:
=====
LS R_PIATA C DIM_CB N_DEW R_FP CR_TA CR_DEP AUDIT EF_OP DIM_BANC
Ecuație de estimare:
=====
R_PIATA = C(1) + C(2)*DIM_CB + C(3)*N_DEP + C(4)*R_FP + C(5)*CR_TA + C(6)*CR_DEP + C(7)*AUDIT + C(8)*EF_OP + C(9)*DIM_BANC
Valori estimate ale coeficienților:
=====
R_PIATA = 0.526783032058 - 0.0218422885031*DIM_CB + 1.13355929696*N_DEP - 0.0402519886668*R_FP + 0.405828407091*CR_TA - 0.179239826195*CR_DEP + 0.148225123742*AUDIT - 0.17866446482*EF_OP - 0.0117147085788*DIM_BANC

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor obținute cu ajutorul programului de analiză econometrică EViews 13 Student Version Lite.

Anexa 16. Analiza de regresie a modelului riscului de lichiditate

Tabelul A16.1. Analiza de regresie (Variabila dependentă – R_LICHID)

Dependent Variable: R_CRED				
Method: Least Squares				
Periods included: 1 142				
Included observations: 142				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.078	0.326	0.240	0.8104
D_CB	-0.026	0.009	-2.779	0.0063
INDEP_CB	0.429	0.323	1.327	0.1868
EF_A	0.059	0.094	0.632	0.5285
RAC	1.325	0.368	3.598	0.0005
LIM_CR	-0.406	0.169	-2.401	0.0177
C_PR	-0.075	0.024	-3.110	0.0023
AUDIT	-0.149	0.062	-2.401	0.0177
EF_OP	0.002	0.015	0.151	0.8805
D_BANC	0.078	0.326	0.240	0.8104
R-squared	0.449333	Mean dependent var		0.668099
Adjusted R-squared	0.416457358	S.D. dependent var		0.155001
S.E. of regression	0.128736	Akaike info criterion		-1.200829
Sum squared resid	2.204190	Schwarz criterion		-1.013488
Log likelihood	94.25888	Hannan-Quinn criter.		-1.124701
F-statistic	8.925714	Durbin-Watson stat		1.723553
Prob(F-statistic)	0.000000			

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor obținute cu ajutorul programului de analiză econometrică EViews 13 Student Version Lite.

Tabelul A16.2. Ecuația regresiei asupra R_LICHID cu coeficienți estimați

Comandă de estimare:
=====
LS R_LICHID C DIM_CB N_DEP R_FP CR_TA CR_DEP AUDIT EF_OP DIM_BANC
Ecuatie de estimare:
=====
R_LICHID = C(1) + C(2)*DIM_CB + C(3)*N_DEP + C(4)*R_FP + C(5)*CR_TA + C(6)*CR_DEP + C(7)*AUDIT + C(8)*EF_OP + C(9)*DIM_BANC
Valori estimate ale coeficienților:
=====
R_LICHID = 0.0784639572256 - 0.0259574412129*DIM_CB + 0.428561496257*N_DEP + 0.0592900175431*R_FP + 1.32512456791*CR_TA - 0.406323189554*CR_DEP - 0.0749073860774*AUDIT - 0.149253337921*EF_OP + 0.00225214578374*DIM_BANC

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor obținute cu ajutorul programului de analiză econometrică EViews 13 Student Version Lite.

Anexa 17. Certificate de implementare a rezultatelor cercetărilor științifice



BC „MOLDINDCONBANK” S.A.

BC "Moldindconbank" S.A.
str. Armenească, 38, MD 2012
mun. Chișinău, Republica Moldova
Tel: +373 22 576782
E-mail: info@micb.md, web: micb.md

Data: 24.08.2026
Nr: 00/12-27-008424

Numărul înregistrării de stat: 1002600028096
Capital social: 496 779 400 MDL
Cod bancar (SWIFT): MOLDMD2X
Președintele Comitetului de conducere:
Victor Cibotaru

CERTIFICAT

privind examinarea rezultatelor cercetării științifice prezentate în teza elaborată de Cara Ion, în vederea obținerii titlului de doctor în științe economice, la specialitatea 522.01 Finanțe, cu tema „Atenuarea riscurilor bancare prin eficientizarea sistemului de control intern”

Prin prezentul, confirmăm că, rezultatele cercetării științifice prezentate de dl Cara Ion, în teza de doctorat cu tema: „*Atenuarea riscurilor bancare prin eficientizarea sistemului de control intern*”, au fost examinate din perspectiva relevanței și potențialului de aplicabilitate în activitatea bancară, inclusiv prin analiza abordărilor metodologice și a recomandărilor elaborate în cadrul cercetării.

Cercetarea realizată abordează sistemul de control intern din perspectiva rolului acestuia în prevenirea, identificarea, evaluarea, monitorizarea și atenuarea riscurilor bancare, prin integrarea principiilor de guvernanță, management al riscurilor și control intern. În acest context, controlul intern este abordat ca un instrument important pentru susținerea conformității și fundamentarea procesului decizional, contribuind la consolidarea guvernanței, a culturii și a rezilienței instituționale.

În urma examinării efectuate apreciem că abordările metodologice propuse de autor prezintă interes aplicativ pentru evaluarea eficacității sistemului de control intern, inclusiv prin utilizarea unor indicatori calitativi și cantitativi relevanți. Metodologia propusă de autor poate contribui la realizarea unei evaluări mai structurate a eficacității sistemului de control existent și la identificarea domeniilor în care sunt necesare măsuri de consolidare și îmbunătățire a proceselor interne.

Totodată, corelarea indicatorilor calitativi aferenți elementelor controlului intern cu indicatorii financiari și prudențiali oferă o perspectivă multidimensională asupra eficacității controlului intern, relevantă pentru procesele de gestionare a riscurilor, dar și pentru alte activități ale funcțiilor de control.

În contextul examinării efectuate, inclusiv sub aspect practic-aplicativ, s-a apreciat că rezultatele cercetării pot oferi repere utile pentru dezvoltarea și perfecționarea mecanismelor de control intern, îmbunătățirea procesului de identificare și evaluare a riscurilor, consolidarea culturii instituționale și sporirea capacității băncii de a răspunde în mod adecvat atât riscurilor existente, cât și celor emergente.

În acest sens, considerăm că, rezultatele cercetării prezentate de dl Cara Ion prezintă potențial de aplicabilitate practică, iar abordările metodologice și recomandările formulate în cadrul tezei pot constitui instrumente utile pentru eficientizarea sistemului de control intern și a procesului de gestionare a riscurilor bancare precum și consolidarea mecanismelor de guvernanță.

Cu respect,

Victor Cibotaru,
Președintele Comitetului de Conducere
al B.C. „Moldindconbank” S.A.

Digitally signed by Cibotaru Victor
Date: 2026.08.24 14:20:59 EEST
Reason: MoldSign Signature
Location: Moldova
MOLDOVA EUROPEANĂ



Denis Cheptine,
Vicepreședinte al Comitetului de Conducere
al B.C. „Moldindconbank” S.A.

Digitally signed by Cheptine Denis
Date: 2026.08.24 14:10:51 EEST
Reason: MoldSign Signature
Location: Moldova
MOLDOVA EUROPEANĂ



Acest document conține informații cu accesibilitate limitată, care poate fi utilizat doar de către destinatarii împuterniciți.
Dacă l-ați recepționat din greșală, vă rugăm să ne anunțați neîntârziat.

Certificat de implementare a recomandărilor rezultate din teza de doctor

Prin prezenta, OTP Bank S.A. certifică implementarea recomandărilor selectate din teza de doctor în științe economice elaborată de dl Ion Cara, cu tema: „Atenuarea riscurilor bancare prin eficientizarea sistemului de control intern” – subiect de mare actualitate pentru sectorul financiar-bancar atât pe plan global, regional, dar și național.

Concluziile și recomandările autorului sunt bazate pe studierea aprofundată atât a cadrului conceptual-teoretic, cât și a situației în domeniul bancar al Republicii Moldova. Acestea oferă posibilitatea de a întări mecanismele de control intern reducând expunerea instituțiilor bancare la riscuri. Lucrarea se remarcă prin valoarea științifică și aplicativă a acesteia, originalitate și elemente de noutate relevante pentru practica bancară din Republica Moldova.

În particular, se evidențiază următoarele aspecte cu relevanță practică ale lucrării științifice nominalizate:

- Evaluarea calității și eficienței cadrului de control intern bancar în raport cu riscurile financiare, printr-un set de indicatori cuantificabili și comparabili;
- Validarea empirică a impactului elementelor controlului intern și riscurile bancare, utilă pentru decizii prudentiale și de guvernanță;
- Identificarea și analiza tendințelor emergente și a factorilor cu impact major asupra proiectării și eficienței sistemului de control intern bancar.

Reieșind din cele expuse, considerăm că rezultatele cercetării constituie un instrument cu aplicabilitate practică pentru sectorul bancar din Republica Moldova și contribuie la consolidarea sistemului de control intern, guvernanței corporative, îmbunătățirea gestionării riscurilor, precum și sporirea transparenței și a performanțelor bancare.

Ion Veveriță

**Vicepreședinte al OTP Bank S.A.
Director Financiar**

Digitally signed by Veveriță Ion
Date: 2025.09.26 14:59:47 EEST
Reason: MoldSign Signature
Location: Moldova

MOLDOVA EUROPEANĂ



DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

la teza de doctor cu titlul „Atenuarea riscurilor bancare prin eficientizarea sistemului de control intern”, autor CARA Ion

Prin prezenta declarăm pe propria răspundere personală că:

1. materialele prezentate în teza de doctor, lucrarea de sinteză și rezumatele tezei sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice;

2. teza de doctor, lucrarea de sinteză și rezumatele tezei, plasate pe site-ul ANACEC, coincid cu versiunea pe hârtie ce urmează să fie depuse la ANACEC împreună cu dosarul pentru confirmarea titlului științific.

În contextul celor expuse, conștientizăm că, în caz contrar, urmează să suportăm consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

Pretendentul la titlul științific:

Conducător științific:

CARA Ion

CIOBU Stela



Data

24.08.2026

CURRICULUM VITAE

INFORMAȚII PERSONALE

Nume / Prenume	Cara Ion
Adresă	Republica Moldova, Chișinău
E-mail	ion.cara3@gmail.com
Naționalitate	Republica Moldova
Data nașterii	03.10.1992
Sex	M

EXPERIENȚA PROFESIONALĂ

Perioada Funcția sau postul ocupat Numele și adresa angajatorului Activități și responsabilități	Iunie 2021 - prezent Economist consultant, Departamentul piețe financiare (Direcția monitorizarea riscurilor și raportare) <i>Banca Națională a Moldovei, Chișinău, Republica Moldova</i> Evaluarea, analiza și gestionarea riscurilor financiare aferente rezervelor valutare ale Băncii Naționale a Moldovei.
Perioada Funcția sau postul ocupat Numele și adresa angajatorului Activități și responsabilități	Octombrie 2025 – Decembrie 2025 Analist economic (NEPT - Expert național în formare profesională) <i>Comisia Europeană, Direcția Generală Stabilitate Financiară, Servicii Financiare și Uniunea Piețelor de Capital, Bruxelles, Belgia</i> Analiza și monitorizarea macro-financiară cu accent pe sectorul financiar, stabilitatea financiară și accesul la finanțare ale statelor membre ale UE.
Perioada Funcția sau postul ocupat Numele și adresa angajatorului Activități și responsabilități	Octombrie 2019 - mai 2021 Economist principal, Departamentul piețe financiare (Direcția monitorizarea riscurilor și raportare) <i>Banca Națională a Moldovei, Chișinău, Republica Moldova</i> Evaluarea, analiza și gestionarea riscurilor financiare aferente rezervelor valutare ale Băncii Naționale a Moldovei.
Perioada Funcția sau postul ocupat Numele și adresa angajatorului Activități și responsabilități	Iulie 2017 – septembrie 2019 Economist principal, Departamentul raportări și statistică (Direcția gestionarea și dezvoltarea procesului de raportare) <i>Banca Națională a Moldovei, Chișinău, Republica Moldova</i> Elaborarea și actualizarea cerințelor metodologice de reglementare a procesului de raportare BNM și crearea/adaptarea modelului de date.
Perioada Funcția sau postul ocupat Numele și adresa angajatorului Activități și responsabilități	Iunie 2016 – iulie 2017 Manager relații cu clienții corporativi <i>Libra Internet Bank SA, București, România</i> Dezvoltarea și gestionarea portofoliului de credite și întocmirea documentației pentru finanțare pentru clienții corporativi ai băncii.
Perioada Funcția sau postul ocupat Numele și adresa angajatorului Activități și responsabilități	Septembrie 2014 – iunie 2016 Manager relații cu clienții <i>Moldindconbank SA, Chișinău, Republica Moldova</i> Dezvoltarea și gestionarea portofoliului de credite și întocmirea documentației pentru finanțare pentru clienții băncii.

EDUCAȚIE

Perioada	Noiembrie 2019 - octombrie 2023
Calificarea / diploma obținută	Certificat de absolvire a studiilor superioare de doctorat (program: Finanțe)
Numele instituției de învățământ	<i>Academia de Studii Economice din Moldova</i>
Perioada	Septembrie 2014 - iulie 2016
Calificarea / diploma obținută	Master în științe economice (specialitatea: Finanțe și bănci)
Numele instituției de învățământ	<i>Academia de Studii Economice din Moldova</i>
Perioada	Septembrie 2011 - iulie 2014
Calificarea / diploma obținută	Licențiat în științe economice (specialitatea: Finanțe și bănci)
Numele instituției de învățământ	<i>Academia de Studii Economice din Moldova</i>

FORMARE

- Workshop on Risk Budgeting and Active Portfolio Management
Banca Mondială, 23-27.10.2023
- Applied Strategic Asset Allocation for Fixed Income Portfolios
Banca Mondială, 11-14.07.2022
- Macroeconometric Forecasting. International Monetary Fund
Fondul Monetar Internațional, 01.01 – 15.04.2022 (online)
- Performance Measurement, Attribution and Reporting
Banca Mondială, 19.07-22.07.2021
- Financial development and financial inclusion
Fondul Monetar Internațional, 01.05 – 31.08.2021 (online)
- Financial programming and policies: macroeconomic accounts & analysis
Fondul Monetar Internațional, 01.01– 15.04.2021 (online)
- Market Risk, Indexation of Treasuries and Performance Measurement
Banca Mondială, 17.02-21.02.2020
- Macroeconomic diagnostics
Fondul Monetar Internațional, 01.11.2019 – 31.08.2020 (online)
- The impact of IFRS 9 on the FINREP and COREP frameworks. An applied perspective
Institutul Bancar Român, 29.10 – 30.10.2018

COMPETENȚE**LINGVISTICE**

Limba maternă	Limba română
Limbi străine (autoevaluare)	Potrivit Cadrului European Comun de Referință Pentru Limbi Străine

Limba engleză**Limba rusă****Limba franceză**

Ascultare	Citire	Vorbire
C1	C1	C1
C1	C1	C1
A2	A2	A2

COMPETENȚE DIGITALE

Microsoft: Excel, PowerPoint, Word, Outlook, VBA Excel, Access; EVIEWS.

PUBLICAȚII ȘTIINȚIFICE

9 lucrări științifice publicate, dintre care 3 articole în reviste științifice din alte baze de date acceptate de către ANACEC indexate în baza de date internaționale, 1 articol în reviste din Registrul Național al revistelor de profil și 5 articole publicate în volumele manifestărilor științifice.