CZU: 657.6:35.08:005.51 https://doi.org/10.59295/dnwe2025.82

PECULIARITIES OF IMPLEMENTING INTERNAL MANAGERIAL CONTROL SYSTEMS IN PUBLIC ENTITIES

Liubovi PRODAN-ȘESTACOVA
Moldova State University, 60 Alexe Mateevici, Chisinau, Republic of Moldova
liubovi.prodan.sestacova@usm.md
ORCID iD: 0009-0007-3828-487X

Mariana STÎRCUL
Ministry of Labour and Social Protection, 2 V. Alecsandri Street, Chisinau, Republic of Moldova
stirculmariana@gmail.com
ORCID iD: 0009-0005-2182-1363

The purpose of this article*: to examine the particularities of implementing the Managerial Internal Control (MIC) system in public entities, with a focus on its role in strengthening governance and ensuring sustainable socio- economic development.*

The methodology*: Based on a qualitative analysis of national legislation, international standards, and practical experiences of public institutions in the Republic of Moldova, complemented by a comparative approach with best practices from European Union countries. The findings highlight that an efficient MIC system reduces risks of fraud, abuse, and errors, optimizes the use of financial and human resources, increases transparency and accountability, and provides reliable information for managerial decision-making. The research concludes that the implementation of MIC is a long-term and complex process that requires both institutional commitment and adaptability to the specific characteristics of each public entity.*

Conclusions: *The findings reveal that an efficient MIC system minimizes risks of fraud, abuse, and operational errors, optimizes the use of resources, and strengthens institutional performance. However, successful implementation requires continuous commitment, capacity-building, and alignment with the specific needs of each public entity.*

Originality: *The originality of the study lies in its contextualized analysis of the Moldovan public sector, offering practical insights and recommendations tailored to the national framework while aligning with international governance principles.*

Keywords*: managerial internal control, governance, performance, transparency, management, audit, implementation, public institutions, optimization, standards.*

JEL Classifications: H83, M42, M48.

INTRODUCERE

În contextul procesului de aderare la Uniunea Europeană (UE), existența unui sistem de administrație publică eficient și performant constituie o condiție fundamentală. Statele candidate sunt chemate să demonstreze capacitatea instituțiilor lor de a implementa politici coerente și de a gestiona resursele publice în mod responsabil și transparent. În acest sens, dezvoltarea unor sisteme de management de înaltă calitate, bazate pe principiile bunei guvernanțe, eficienței și responsabilității, devine esențială pentru consolidarea capacității administrative.

Un element central al acestui demers îl reprezintă controlul intern (CI), care oferă managerilor din sectorul public instrumentele necesare pentru a asigura atingerea obiectivelor instituționale în mod eficient, în termenii stabiliți și în limitele bugetare. În prezent, existența unor sisteme funcționale de control intern este considerată un criteriu esențial în cadrul negocierilor de aderare la UE.

Implementarea și menținerea unor structuri robuste de management și control, bazate pe principiul răspunderii manageriale descentralizate, reprezintă o provocare majoră pentru țările candidate și potențial candidate. Acquis-ul comunitar impune standarde clare privind eficiența și transparența sistemelor de management, inclusiv existența unor mecanisme de responsabilizare, audit intern independent și structuri organizaționale adecvate. Coordonarea centralizată a dezvoltării controlului intern managerial în sectorul public este, de asemenea, o cerință esențială.

Pentru a asigura calitatea acestor sisteme, guvernele trebuie să stabilească mecanisme eficiente de feedback. În administrațiile publice moderne, acest feedback este obținut prin procese de autoevaluare și prin declarațiile de asigurare emise de conducătorii instituțiilor publice, care reflectă modul de funcționare a sistemului de control intern. În acest context, responsabilitatea managerilor publici de a evalua permanent eficacitatea sistemelor de management și control reprezintă un element central al reformei administrative (OECD, 2019).

METODE ȘI MATERIALE APLICATE

Scopul prezentului studiu constă în analiza eficienței sistemelor de control intern managerial (CIM) în sectorul public, cu accent pe capacitatea instituțională de implementare. Autoarele studiului propun identificarea soluțiilor pentru consolidarea capacităților administrative, în vederea alinierii la standardele europene și asigurării sustenabilității reformelor în domeniul guvernanței publice. În atingerea acestui scop se va realiza o analiză documentară a cadrului normativ, a rapoartelor oficiale și a studiilor relevante privind CIM în administrația publică.

REZULTATE OBȚINUTE ȘI DISCUȚII

Dintre toate funcțiile manageriale, controlul deține un rol esențial, garantând alinierea activităților desfășurate în organizației la obiectivele stabilite. *Funcția de control* este desfășurată de manageri la diferite niveluri și poate fi aplicată în diverse domenii, cum ar fi controlul financiar, operațional, strategic sau de calitate. Aceasta contribuie la eficiența și succesul organizației, asigurând respectarea obiectivelor și îmbunătățirea continuă.

Potrivit *Cărții Albe a reformei manageriale* din cadrul serviciilor Comisiei Europene, *controlul intern* cuprinde ansamblul politicilor și procedurilor elaborate și aplicate de managementul unei organizații, având drept scop: asigurarea realizării obiectivelor organizaționale într-un mod economic, eficient și eficace; respectarea reglementărilor externe, a politicilor și regulilor interne de management; protejarea activelor (bunurilor și informației); prevenirea și identificarea fraudelor și erorilor; garantarea calității documentelor contabile și furnizarea în timp util a datelor fiabile privind aspectele financiare și de management (Dobroțeanu, L., & Dobroțeanu, C., 2002).

Dintre funcțiile specifice controlului intern şi celui financiar putem menționa următoarele:

- *Funcția preventivă şi de perfecționare* care constă în preîntâmpinarea producerii deficiențelor sau pagubelor în desfășurarea activității economico-financiare. Prin prevenirea fenomenelor care necesită corecții se asigură perfecționarea organizării şi conducerii activității, controlul orientând munca spre obiective majore care să înlăture risipa de efort uman şi material pentru asigurarea eficienței economice şi sociale;
- *Funcția de constatare şi de corectare* - în cazul apariției unor nereguli. Astfel, controlul urmărește modalitatea de realizare a echilibrului financiar între venituri şi cheltuieli şi, îndeplinirea deciziilor referitoare la activitatea firmei pentru respectarea intereselor acesteia;
- *Funcția de cunoaştere şi de evaluare a situației* la un moment dat, a rezultatelor obținute într-o perioadă de timp, a desfășurării activității în condiții de legalitate şi eficiență. Funcția de cunoaștere presupune o analiză atentă în vederea depistării tuturor neregulilor dintr-o activitate. Ea se completează cu funcția de evaluare, care stabilește şi individualizează, după caz, consecințele gestionării unei activități;
- *Funcția educativă şi stimulativă a participanților* la realizarea procesului de management. Controlul capătă şi un aspect educațional pentru perioadele viitoare, pe baza rezultatelor obținute şi a valorificării acestora. De fapt, controlul stimulează entitățile pentru depășirea situațiilor dificile şi obținerea unor rezultate mai bune în viitor (Guvernul României, 2018)

Toate aceste funcții determină menținerea entităților într-un cadru organizat și previzibil, destinat identificării abaterilor şi corectării consecințelor negative, prin realizarea funcției de reglare a sistemului, strâns interconectată cu celelalte funcții ale controlului. Această funcție implică atât înlăturarea deficiențelor constatate, cât şi valorificarea și extinderea aspectelor pozitive identificate în activitatea desfășurată. Funcțiile specifice controlului intern se condiționează şi se completează reciproc, coexistând într-un cadru unitar, în care controlul financiar îndeplinește, totodată o serie de funcții particulare, derivând din natura sa specifică.

Potrivit Liniilor directoare INTOSAI privind standardele de control intern în sectorul public (INTOSAI GOV 9100), controlul intern este format din cinci dimensiuni corelate strâns între ele. Schematic aceste dimensiuni (componente) ale controlului intern sunt prezentate în Figura 1.

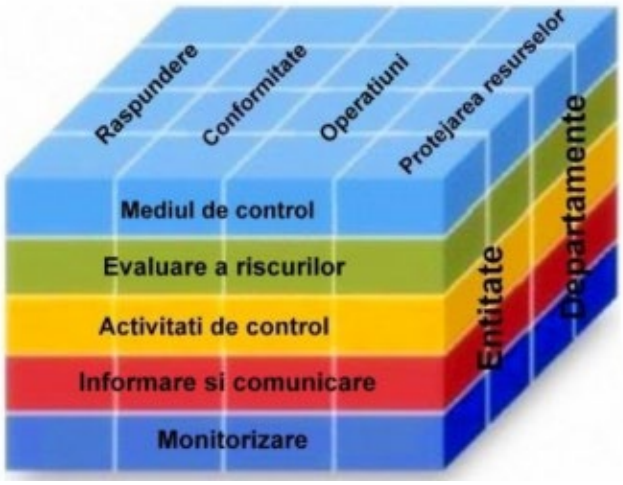


Figura 1. Componentele controlului intern conform INTOSAI.

Sursa*: *adaptat după (INTOSAI, 2001).

Există o relație directă între obiectivele generale ale unei instituții şi cele cinci componente ale controlului intern, care constituie premisele pentru atingerea obiectivelor. În această abordare, exercitarea funcției de evaluare-control nu mai este privită ca o prerogativă exclusivă a unor persoane/structuri specializate de control ci, dimpotrivă, controlul este considerat ca fiind un proces, disipat în întreaga entitate, şi, în cadrul căruia fiecare persoană, începând cu managerul general/ordonatorul de credite şi terminând cu ultimul angajat, este responsabilă să efectueze un anumit tip de control.

În funcție de nivelul administrativ la care este instituit controlul, în sectorul public există trei niveluri distincte ale CIM:

1) nivelul macro – implică întregul sistem administrativ; la acest nivel Guvernul are mandatul de a stabili obiectivele strategice ce urmează să fie implementate la nivelul sistemul administrativ;

2) nivelul mijlociu – implică sectorul de politici, la care ministerele elaborează politicile sectoriale ce trebuie aliniate cu prioritățile și obiectivele strategice stabilite la nivelul macro;

3) nivelul micro – nivelul unei entități publice cu subdiviziunile sale structurale.

Începând cu anul 2010, în Republica Moldova, sistemele CIM se bazează pe un set de principii fundamentale, precum, principiul legalității, separarea responsabilităților, transparența, responsabilitatea, proporționalitatea, continuitatea, autodisciplina, eficiența și eficacitatea, prevenirea, obiectivitatea și independența, stabilite prin Legea privind controlul financiar public intern nr. 229/2010 și alte acte normative (Parlamentul Republicii Moldova, 2010).

Un sistem de control intern bine structurat și aplicat în conformitate cu aceste principii permite instituțiilor publice să funcționeze mai eficient, mai transparent și mai responsabil. Respectarea acestor

principii nu doar că previne riscurile și fraudele în administrația publică, ci și contribuie la îmbunătățirea calității serviciilor publice și la consolidarea încrederii cetățenilor.

La următoarea etapă de dezvoltare a sistemului de control intern în entitățile publice din Republica Moldova, în anul 2015 Ministerul Finanțelor emite Ordinul nr. 189 din 05.11.2015 cu privire la aprobarea standardelor naționale de control intern în sectorul public (SNCI)**,** în care *controlul intern managerial* este definit drept *„un sistem organizat de managerul entității publice şi personalul acestora, destinat să asigure buna guvernanță”* (Ministerul Finanțelor al Republicii Moldova, 2015). SNCI sunt aplicabile autorităților administrației publice centrale şi locale, instituțiilor publice, precum şi autorităților/instituțiilor autonome care gestionează mijloace ale bugetului public național și sunt structurate pe 5 domenii esențiale, după cum este prezentat în Figura 2.

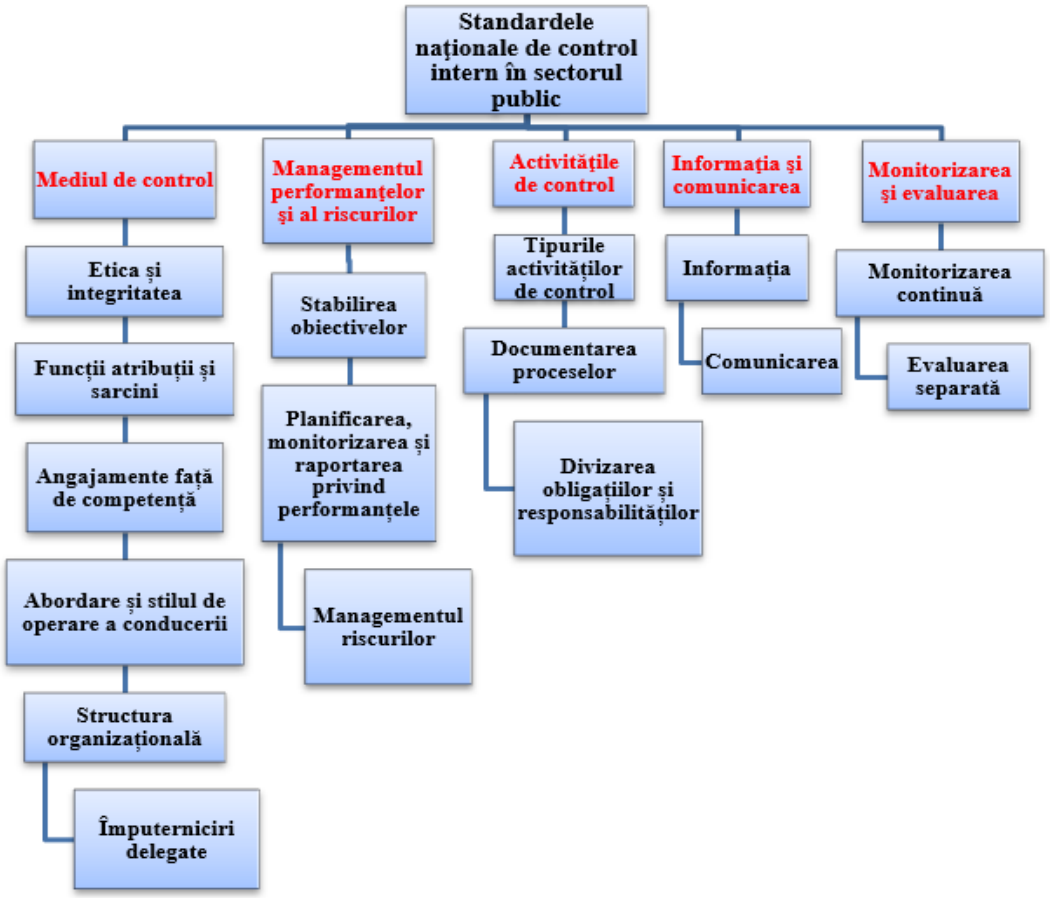


Figura 2. Structura Standardelor Naționale de Control Intern.

Sursa: *elaborată în baza (Ministerul Finanțelor al Republicii Moldova, 2015).*

Sistemul CIM este implementat în cadrul instituției publice prin aplicarea prevederilor SNCI. Managerii instituțiilor publice au responsabilitatea de a coordona și implementa acest sistem, asigurând alinierea obiectivelor instituționale la standardele și practicile internaționale de referință, precum și menținerea unui mediu de control corespunzător. În cadrul instituțiilor de dimensiuni mari, aceste atribuții sunt adesea delegate managerilor operaționali, care gestionează și supraveghează activitățile de control la nivelul subdiviziunilor structurale.

Angajații entităților publice la fel au un rol esențial în implementarea CIM, având responsabilitatea de a respecta standardele etice și procedurile de control aplicabile activităților lor. De asemenea, angajații au responsabilitatea de raportare a neregulilor sau a comportamentelor neconforme.

Pentru implementarea eficientă a CIM, managerul instituției desemnează o subdiviziune sau o persoană responsabilă de coordonarea activităților de organizare, menținere și dezvoltare a CIM. Printre atribuțiile acestei entități se regăsesc:

a) organizarea procesului de autoevaluare și elaborare a raportului anual privind funcționarea sistemului CIM;

b) identificarea deficiențelor și planificarea măsurilor necesare pentru dezvoltarea și armonizarea sistemului CIM cu bunele practici internaționale;

c) coordonarea și monitorizarea implementării acțiunilor planificate.

Controlul intern oferă managementului informații despre progresul în atingerea obiectivelor și o asigurare rezonabilă (nu absolută) privind succesul instituției. Această asigurare se bazează pe un echilibru între costuri, beneficii și reducerea riscurilor, iar sistemul trebuie proiectat astfel, încât să fie eficace și să mențină riscurile la un nivel acceptabil.

În contextul managementului public din Republica Moldova CIM este realizat în cadrul procedeului complex de Controlul Financiar Public Intern (CFPI). CFPI și CIM sunt concepte interconectate, care se completează reciproc în cadrul sistemului de guvernanță al instituțiilor publice, dar au scopuri și arii de aplicare distincte. CFPI este un sistem mai complex și cuprinzător**,** care include atât *Controlul Intern Managerial***,** cât și *Auditul Intern*, având în plus o coordonare centralizată realizată de Ministerul Finanțelor Republicii Moldova în calitate de Unitatea Centrală de Armonizare.

Caracteristică comparativă a acestor două concepte, care identifică atât similitudini, cât și diferențe dintre CFPI și CIM este prezentată în Tabelul 1.

Tabelul 1. Caracteristica comparativă a conceptelor de Control Financiar Public Intern și Control intern Managerial

Criteriu de comparație	Particularitățile Controlului Intern Managerial	Particularitățile Controlului Financiar Public Intern	Abordări comune
Definiție	Sistem organizat de managerul entității publice pentru gestionarea riscurilor și asigurarea realizării obiectivelor	Sistem consolidat care include controlul intern managerial, auditul intern și armonizarea centralizată	Principiile bunei guvernări
Componente	Mediul de control, managementul performanțelor și riscurilor, activități de control, informația și comunicarea, monitorizarea și evaluarea	Control intern managerial, audit intern și coordonarea și armonizarea centralizată	Răspundere managerială
Scop	Asigurarea economicității, eficienței și eficacității operațiunilor, conformitatea cu reglementările interne și optimizarea activelor	Promovarea gestionării entităților publice în baza principiilor bunei guvernări	Monitorizare și evaluare
Responsabilitate	Managerul entității publice	Managerul entității publice pentru controlul intern managerial și audit intern; Ministerul Finanțelor pentru coordonarea și armonizarea centralizată	Responsabilitatea pentru CIM a managerului entității
Instrumente	Autoevaluare, audit intern, controale ex-ante, curente și ex-post	Audit intern realizat de subdiviziuni proprii, prin asociere sau pe bază de contract; reglementări emise de Ministerul Finanțelor	Instrumentarul funcției de control-evaluare

Sursa: *elaborat în baza (Guvernul României. (2018)*

Astfel, CFPI și CIM au o serie de similitudini, precum:

- vizează promovarea bunei guvernări în entitățile publice;
- au scopul de a asigura gestionarea eficientă, eficace și economică a resurselor publice;
- implică responsabilitatea managerului entității publice pentru implementarea și menținerea sistemului.

Ambele concepte includ activități de monitorizare și evaluare pentru a îmbunătăți procesele și procedurile interne. Însă, CIM se concentrează pe procesele manageriale din interiorul instituției (planificare, organizare, control, evaluare a riscurilor etc.), iar CFPI are un spectru mai larg și include și controlul financiar extern, respectiv auditul și raportarea către autorități centrale (ex: Ministerul Finanțelor).

Prin urmare, *Controlul Intern Managerial reprezintă fundamentul Controlului Financiar Public Intern***.** Cele două concepte sunt interdependente, iar buna funcționare a CFPI depinde direct de implementarea eficientă a CIM în instituțiile publice.

În anul 2024, potrivit Raportului anual consolidat privind implementarea CFPI), elaborat de Ministerul Finanțelor, Republica Moldova a înregistrat progrese semnificative în consolidarea responsabilității pentru un management eficient și transparent al finanțelor și patrimoniului public. Managerii a 32 autorități ale administrației publice centrale (APC) și 35 autorități ale administrației publice locale (APL) de nivelul II au emis Declarațiile de răspundere managerială, faptul ce reflectă un trend pozitiv de conformare și o dezvoltare continuă a sistemelor CIM.

La nivelul APC, 16% dintre entități au raportat conformitate deplină, 81% — conformitate parțială, iar 3% (Agenția Națională Antidoping) au declarat neconformitatea sistemului CIM cu standardele și principiile generale de organizare.

În ceea ce privește APL de nivelul II, situația indică încă rezerve considerabile de îmbunătățire, întrucât doar 3% dintre entități au raportat conformitate deplină, iar 97% au evidențiat conformitate parțială a sistemelor CIM.

La nivelul APC, 16% dintre entități au raportat conformitate deplină, 81% — conformitate parțială, iar 3% (respectiv Agenția Națională Antidoping) au declarat neconformitatea sistemului CIM cu standardele și principiile generale de organizare.

În ceea ce privește APL de nivelul II, situația indică încă rezerve considerabile de îmbunătățire, întrucât doar 3% dintre entități au raportat conformitate deplină, iar 97% au evidențiat conformitate parțială a sistemelor CIM (Ministerul Finanțelor al Republicii Moldova, 2025).

În anul 2024, au fost demarate inițiative strategice menite să susțină dezvoltarea continuă și promovarea sistemului CIM și a auditului intern în sectorul public. Aceste acțiuni se aliniază cu prioritățile naționale și măsurile de intervenție stabilite pentru armonizarea completă cu cerințele Uniunii Europene, contribuind totodată la implementarea eficientă a Programului de dezvoltare a Controlului Financiar Public Intern (CFPI) pentru perioada 2024–2027 (Guvernul Republicii Moldova, 2024).

În cadrul eforturilor de consolidare a capacității administrative și de optimizare a proceselor de gestionare, monitorizare și raportare privind CFPI, o inovație semnificativă o reprezintă introducerea Sistemului Informatic pentru Control Intern Managerial și Audit Intern (SI CIMAI). Acest instrument digital facilitează agregarea automată a datelor de raportare din partea entităților publice, contribuind la creșterea eficienței și transparenței în procesul de monitorizare. Prin funcționalitățile sale, SI CIMAI sprijină consolidarea informațiilor și raportarea centralizată către Guvern, devenind astfel un pilon esențial în modernizarea sistemului de control intern și audit public (Ministerul Finanțelor al Republicii Moldova, 2025).

Având în vedere că implementarea eficientă sistemelor CIM și desfășurarea auditului intern depind în mod esențial de competențele resurselor umane implicate în aceste procese, în anul 2024 a fost desfășurat un proces continuu și sistematic de instruire profesională. Astfel, aproximativ 270 de angajați din cadrul autorităților și instituțiilor publice de nivel central și local și-au consolidat cunoștințele în domeniul CIM.

Activitățile de formare au fost organizate de Ministerul Finanțelor, prin intermediul I.P. „Centrul de Tehnologii Informaționale în Finanțe", precum și în baza agendelor de instruire individualizate.

În pofida eforturilor susținute de modernizare a sistemului de CFPI) în Republica Moldova, persistă dificultăți semnificative în ceea ce privește resursele umane, care afectează toate cele trei componente ale sistemului:

- controlul intern managerial,
- auditul intern,
- Unitatea Centrală de Armonizare.

Deficitul de personal calificat, lipsa expertizei tehnice și sustenabilitatea financiară redusă a programelor de formare continuă limitează eficiența și capacitatea de dezvoltare a CFPI. Această situație generează riscuri în procesul de armonizare cu cerințele Uniunii Europene și în implementarea reformelor structurale necesare. Aceste constrângeri structurale subliniază necesitatea unor intervenții strategice și a unei abordări integrate pentru consolidarea resurselor umane, ca element fundamental în eficientizarea și modernizarea sistemului de control și audit public (Ministerul Finanțelor al Republicii Moldova, 2025).

În acest context, pentru a consolida potențialul CIM, este necesară o schimbare fundamentală de paradigmă: trecerea de la un model birocratic și centralizat la unul strategic, participativ și orientat spre rezultate, susținut prin instruire continuă, motivare profesională și o coordonare interinstituțională eficientă. Acest model necesită integrarea în sistemele CIM din sectorul public a unei serii de măsuri și principii în procesele manageriale la toate nivelurile administrative, și anume:

1. *La nivelul sistemic* al administrației publice din Republica Moldova:

– Consolidarea leadership-ului la toate nivelurile administrative, prin dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe transparență, etică și responsabilitate managerială.

– *Alinierea continuă la standardele și bunele practici europene* în domeniul controlului intern și managementului riscurilor.

– *Standardizarea procedurilor interne* în toate instituțiile publice, inclusiv elaborarea unor ghiduri operaționale comune pentru controlul intern și gestionarea riscurilor.

– *Evaluarea complexă a resurselor financiare și umane* necesare pentru efectuarea controlul intern în sistemul administrației publice din Republica Moldova.

– *Digitalizarea sistematică* a proceselor de control intern și a registrelor de risc, prin implementarea de soluții IT (ERP, sisteme de management al riscurilor, ș.a.).

– *Monitorizare și evaluare unificată (standardizată) a calității CIM* în toate entitățile publice, bazată pe indicatori de performanță relevanți.

– *Dezvoltarea unui program național de instruire continuă* pentru toți angajații publici în domeniul CIM, managementului riscurilor și responsabilității manageriale.

– Realizarea *analizei ex-post a impactului* a implementării sistemului CIM în sectorul public din Republica Moldova.

2. *La nivelul Unității Centrale de Armonizare (Ministerul Finanțelor Republicii Moldova):*

– *Actualizarea și consolidarea cadrului metodologic* privind CIM, pentru a asigura claritate, coerență și aplicabilitate practică în toate instituțiile.

– *Organizarea periodică a campaniilor de instruire și formare profesională* dedicate conducătorilor de entități și responsabililor CIM.

– *Stabilirea unui mecanism de suport și consiliere* pentru entitățile publice în procesul de implementare a CIM (inclusiv webinare, sesiuni de întrebări-răspunsuri, consultanță personalizată / mentorat / coaching).

– *Monitorizarea eficientă a procesului de delegare a răspunderii manageriale,* promovând descentralizarea reală a responsabilităților la toate nivelurile instituționale.

3. La nivelul autorităților administrației publice centrale:

– Promovarea unei *culturi organizaționale* de transparență și responsabilitate;

– Elaborarea *strategiilor de gestionare a riscurilor* (în acele entități publice, unde acestea lipsesc) în baza cărora se identifică, evaluează, monitorizează și raportează sistematic riscurile, inclusiv cele de fraudă și corupție;

– *Desemnarea și întărirea rolului responsabilului CIM* în fiecare instituție, cu atribuții clare privind coordonarea, monitorizarea și raportarea asupra sistemului.

– *Cartografierea și documentarea detaliată a tuturor proceselor* operaționale, de suport și de management, identificând punctele critice de control.

– *Implementarea instrumente de tehnologie informațională* la nivel de entitate pentru: gestiunea electronică a documentelor, raportarea automată a performanței, monitorizarea riscurilor și sesizarea neregulilor (whistleblowing).

– *Organizarea instruirilor interne periodice* privind noile proceduri de control intern, managementul riscurilor, prelucrarea datelor cu caracter personal și noile tehnologii.

– *Consolidarea funcției de audit intern* prin formare continuă și asigurarea resurselor necesare pentru a realiza audituri eficiente, orientate spre performanță și valoare adăugată.

Toate aceste propuneri trebuie să fie susținute de o *schimbare a culturii instituționale*, de la una birocratică la una *strategică, flexibilă și orientată spre rezultate*, *bazată pe responsabilitate managerială, integritate și utilizarea inteligentă a tehnologiei*, atât la nivelul entității publice, cât și per întreg sistem.

CONCLUZII

Implementarea sistemelor CIM în entitățile publice din Republica Moldova prin obiectivele și procedurile sale urmărește, să asigure o bună folosire a resurselor (financiare, umane) și corelarea acestora cu obiectivele entității publice; îmbunătățirea fluxului informațional; creșterea inteligibilității, gestionarea riscurilor, prevenirea și depistarea fraudelor și calitatea documentelor.

Scopul unui sistem CIM este prevenirea erorilor și neregulilor, eliminarea cauzelor acestora și îmbunătățirea activităților entității publice. Având în vedere resursele limitate, implementarea acestui sistem trebuie analizată din perspectiva eficienței, comparând costurile cu beneficiile așteptate.

Implementarea standardelor de control intern managerial pentru entități duce la o serie de beneficii, precum:

1. Reducerea riscurilor de fraudă și abuz: Un sistem solid de control intern contribuie la prevenirea fraudei și a riscurilor financiare, economice sau reputaționale.
2. Eficiența în gestionarea resurselor publice: Controlul intern asigură utilizarea optimă a resurselor publice, sporind eficiența activităților instituției.
3. Creșterea transparenței și responsabilității: O implementare corectă a controlului intern contribuie la o mai mare transparență în procesul decizional și o responsabilitate mai mare față de cetățeni și instituțiile de reglementare.
4. Conformitatea cu legislația și reglementările: Standardele de control intern ajută instituțiile să respecte reglementările legale și să asigure conformitatea cu politicile guvernamentale.

Totodată, control intern ajută organizațiile să se adapteze rapid la schimbările din mediul extern și să asigure sustenabilitatea lor pe termen lung. Un sistem CIM eficient contribuie la creșterea încrederii din partea cetățenilor și a partenerilor de afaceri, îmbunătățind imaginea instituției pe termen lung, atrăgând investitori. Astfel*, sistemele* eficiente de CIM în entitățile publice din Republica Moldova reprezintă o premisă esențială în asigurarea unei bune guvernanțe, a gestionării eficiente a resurselor, contribuind implicit la dezvoltarea economică și socială a țării.

REFERENCES

1. Dobroțeanu, L., & Dobroțeanu, C. (2002). *Audit: Concepte și practici*. Editura Economică.
2. INTOSAI. (2001). *INTOSAI GOV 9100 – Guidelines for internal control standards in the public sector*. https://www.issai.org/professional-pronouncements/intosai-gov-9100
3. Parlamentul Republicii Moldova. (2010). *Legea nr. 229 privind controlul financiar public intern* (Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr. 86–92, art. 140; modificată prin Legea nr. 174/2024). https://www.legis.md
4. Guvernul României. (2018). *Manual de implementare a sistemului de control intern managerial*. București. https://sgg.gov.ro
5. Guvernul Republicii Moldova. (2015). *Manual de management financiar și control*. Chișinău. https://mf.gov.md
6. Ministerul Finanțelor al Republicii Moldova. (2015). *Ordinul nr. 189 privind aprobarea Standardelor naționale de control intern în sectorul public* (Monitorul Oficial nr. 332–339, art. 2391). https://www.legis.md
7. Guvernul Republicii Moldova. (2024). *Programul de dezvoltare a controlului financiar public intern pentru anii 2024–2027* (Hotărârea Guvernului nr. 165/2024). Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr. 144–147, art. 314. https://www.legis.md
8. Ministerul Finanțelor al Republicii Moldova. (2025). *Raport anual consolidat privind controlul financiar public intern pentru anul 2024*. https://mf.gov.md
9. OECD. (2019). *SIGMA Paper No. 59: Guidelines for assessing the quality of internal control systems*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/gov/sigma/sigma-paper-59.pdf