



**Universitatea Tehnică a Moldovei**

**MANAGEMENT ȘI LEADERSHIP ÎN CADRUL  
SERVICIULUI FISCAL DE STAT**

**Studentul:**

**Paralunga Vlad  
gr. AA-202**

**Coordonator:**

**Țurcan I.  
conf. univ., dr.**

**Chișinău – 2022**

**MINISTERUL EDUCAȚIEI, CULTURII ȘI CERCETĂRII AL REPUBLICII MOLDOVA**  
**Universitatea Tehnică a Moldovei**  
**Programul de master „Administrarea afacerilor” 120cr**

**Admis la susținere**

**Șef DEM: conf. univ., dr. Țurcan Rina**

\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ **2022**

**MANAGEMENT ȘI LEADERSHIP ÎN CADRUL  
SERVICIULUI FISCAL DE STAT**

**Teză de master**

**Masterand: Paralunga Vlad (\_\_\_\_\_)**

**Coordonator: Țurcan Iuliu (\_\_\_\_\_)**

**Chișinău – 2022**

## ADNOTARE

*Paralunga Vlad. Management și leadership în cadrul Serviciului Fiscal de Stat.*

**Teză de master, Chișinău, 2022.**

**Structura tezei:** introducere, trei capitole, concluzii și recomandări, bibliografie din 31 de titluri, 14 figuri și 11 tabele.

**Cuvinte cheie:** management, leadership, management fiscal, sistem fiscal, proces fiscal, mecanism fiscal, administrare fiscală, reglementare fiscală, control fiscal, conformare fiscală.

**Domeniul de studiu** al tezei îl constituie aspectele teoretice și aplicative ale managementului fiscal în cadrul Serviciului Fiscal de Stat.

**Scopul cercetării:** îl constituie îmbunătățirea managementului fiscal național prin efectuarea unei analize a sistemului de administrare fiscală autohton și propunerea soluțiilor de perfecționare a acestuia.

**Obiectivul general** constă în: analiza sistemului fiscal al Republicii Moldova și determinarea rolului managementului fiscal bazat pe administrarea fiscală, de asemenea identificarea principalelor neajunsuri în sistemul fiscal autohton și elaborarea recomandărilor în vederea excluderii principalelor neajunsuri identificate, care ar duce la eficientizarea managementului fiscal în ansamblu.

**Metodele aplicate** la elaborarea tezei de master: cercetarea și comparația, sinteza, observația, analiza (calitativă, cantitativă, istorică), precum și alte metode și instrumente de cunoaștere științifică, respectiv, utilizarea metodelor grafice, figurilor și tabelor în expunerea și redarea fenomenelor și a proceselor economice studiate, care au permis cercetarea aprofundată a obiectului lucrării respective, datorită cărui rezultat a dus la obținerea unor concluzii și recomandări consistente, ce prezintă interes pentru derularea eficientă a managementului fiscal autohton.

**Rezultatele obținute** constau în: elaborarea unui plan de perfecționare a managementului fiscal, care permit examinarea sistemului fiscal în ansamblu, precum și propunerea unor recomandări privind eficientizarea managementului fiscal propuse de autor, reieșind din cercetările făcute.

## ANNOTATION

***Paralunga Vlad. Management and leadership within the State Fiscal Service.***

**Master thesis, Chisinau, 2022.**

***Thesis structure:*** introduction, three chapters, conclusions and recommendations, bibliography of 31 references, 14 figures and 11 tables.

***Keywords:*** management, leadership, fiscal management, fiscal system, fiscal process, fiscal mechanism, fiscal administration, fiscal regulation, fiscal control, fiscal compliance.

***The field of study*** of the thesis is the theoretical and applied aspects of fiscal management within the State Fiscal Service.

***The purpose of the research:*** It is the improvement of the national fiscal management by carrying out an analysis of the local fiscal administration system and proposing solutions for its improvement.

***The general objective*** consist in: analysis of the fiscal system of the Republic of Moldova and determining the role of fiscal management based on fiscal administration, also identifying the main shortcomings in the domestic tax system and developing recommendations to exclude the main shortcomings identified, which would lead to efficiency of tax management as a whole.

***Methods applied*** research and comparison, synthesis, observation, analysis (qualitative, quantitative, historical), as well as other methods and tools of scientific knowledge, respectively, the use of graphical methods, figures and tables in exposing and reproducing the phenomena and economic processes studied, which allowed the in-depth research of the object of the respective paper, due to which the result led to the obtaining of consistent conclusions and recommendations, which are of interest for the efficient development of the local fiscal management.

***The results obtained*** consist in: the elaboration of a plan for the improvement of the fiscal management, which allow the examination of the fiscal system as a whole, as well as the proposal of some recommendations regarding the efficiency of the fiscal management proposed by the author, based on the researches.

## CUPRINS

<b>INTRODUCERE</b> .....	8
<b>1 ASPECTE TEORETICE PRIVIND MANAGEMENT ȘI LEADERSHIP</b> .....	10
1.1 Esența și funcțiile managementului .....	10
1.2 Esența și funcțiile leadership-ului.....	18
1.3 Delimitarea conceptului de leadership de cel de management.....	22
1.4. Esența și funcțiile managementului fiscal .....	25
<b>2 ANALIZA MANAGEMENTULUI ÎN CADRUL SERVICIULUI FISCAL DE STAT</b> .....	33
2.1. Caracteristica generală a Serviciului Fiscal de Stat.....	33
2.2. Structura organizatorică a Serviciului Fiscal de Stat.....	36
2.3. Analiza sistemului de administrare fiscală în Republica Moldova .....	41
2.4. Analiza SWOT a instituției.....	50
<b>3 DIRECȚII DE DEZVOLTARE A MANAGEMENTULUI FISCAL</b> .....	52
3.1 Planul de perfecționare a managementului în cadrul Serviciului Fiscal de Stat .....	52
3.2 Estimarea impactului și costurile estimative de implementare a planului de perfecționare propus de autor .....	55
<b>CONCLUZII</b> .....	57
<b>BIBLIOGRAFIE</b> .....	59

## INTRODUCERE

Tema dezvoltării sectorului fiscal în Republica Moldova, situată în zona de interes al economiștilor, din punct de vedere al perfecționării managementului fiscal reprezintă o provocare pentru savanți, și îndeosebi pentru tinerii cercetători.

În sistemul fiscal, un rol important îi revine administrării fiscale și mecanismelor sale, pornind de la faptul că anume prin intermediul acestor componente se asigură colectarea resurselor financiare de la societatea civilă, tehnicile și atitudinea în procesul de colectare având o importanță considerabilă în cadrul acestui proces. [18]

Așadar, *actualitatea problemei cercetate* rezultă din importanța majoră pe care o are administrarea fiscală funcțională (ca componentă a managementului fiscal) la parametri optimi și cu o performanță comparabilă la nivel internațional atât pentru cetățeni și afaceri (se creează condiții ușor de urmat de onorare a obligațiilor fiscale), cât și pentru managementul țării, dat fiind faptul că un astfel de sistem ar asigura colectarea resurselor necesare unei dezvoltări durabile, ceea ce va crește gradul de încredere a populației în sistemul fiscal.

Analizând situația în domeniul de cercetare se poate constata că, în plan științific, domeniul de cercetare fiscal a fost unul mai puțin atractiv pentru cercetătorii științifici autohtoni, punându-se mai degrabă accentul pe reglementările generale de politici în domeniul fiscalității și mai puțin pe aspectele de management fiscal sau administrare fiscală, iar cercetările în domeniul managementului fiscal au fost în mare parte fragmentate, fără a se face o evaluare generală și aprofundată a sistemului de administrare fiscală, pornind de la pilonii de analiză internaționali și regionali.

Printre cercetătorii autohtoni care au studiat recent elemente distincte de administrare fiscală se numără dr. Viorel Dandara cu "Eficiența controalelor fiscale și rolul lor economic" [8]; la fel și dr. Sirețeanu (Vragaleva) Veronica cu tz. de doctor „Perfecționarea administrării fiscale în Republica Moldova în contextul armonizării cu standardele uniunii europene” [18], precum și alte cercetări relevante; printre autorii care au încercat să facă o analiză mai generalizatoare îl menționăm pe dr. Petru Griciuc cu lucrarea sa "Rolul instrumentelor fiscale în edificarea economiei de piață funcționale în Republica Moldova" [10]. Totuși, menționăm că majoritatea cercetărilor vizate sunt orientate spre sistemul fiscal în ansamblu, punându-se doar accent tangențial pe sistemul de administrare fiscală.

Din analiza literaturii de specialitate se poate constata că analiza întregului sistem de management fiscal, precum și formularea unor propuneri de eficientizare a mecanismelor existente prin preluarea și implementarea unor mecanisme inovative nu au fost studiate suficient.

Astfel, *problema științifică* importantă constă în fundamentarea din punct de vedere conceptual și metodologic a managementului fiscal în Republica Moldova, fapt ce a permis estimarea stării actuale a sistemului de administrare fiscală și elaborarea direcțiilor de perfecționare în vederea armonizării acestuia.

**Scopul cercetării** îl constituie îmbunătățirea managementului fiscal național prin efectuarea unei analize a sistemului de administrare fiscală autohton și propunerea soluțiilor de perfecționare a acestuia.

**Obiectivele de bază a tezei** sunt:

- definirea și fundamentarea conceptelor de management al administrării fiscale;
- analiza sistemului fiscal autohton;
- efectuarea unei analize a administrării fiscale autohtone și identificarea principalelor probleme;
- elaborarea recomandărilor în vederea excluderii principalelor probleme identificate, inclusiv prin incorporarea acestora într-un plan sau model managerial și decizional.

Ținând cont de tematica abordată, printre **metodele de cercetare utilizate** se numără cele științifice generale și specifice de investigație: cercetarea și comparația, sinteza, observația, analiza (calitativă, cantitativă, istorică), etc., respectiv, utilizarea metodelor grafice, figurilor și tabelelor în expunerea și redarea fenomenelor și a proceselor economice studiate.

Drept bază teoretică și metodologică a lucrării au servit cercetările savanților autohtoni și străini, resursele sistemului informațional, literatura periodică științifică și de specialitate, observațiile personale ale autorului în cadrul lucrului realizat la administrația fiscală.

Cu referință la **structura lucrării**, aceasta este constituită din introducere, trei capitole, concluzii și recomandări, bibliografie cu 31 titluri, 14 figuri și 11 tabele.

În *primul capitol* al tezei “Aspecte teoretice privind management și leadership” sunt reflectate noțiunile generale privind management și leadership, management fiscal, precum și delimitarea conceptuală, inclusiv componentele, funcțiile, mecanismele de reglare, modele, etc.

În *al doilea capitol* al tezei “Analiza managementului în cadrul Serviciului Fiscal de Stat” este prezentată caracteristica generală a instituției analizate, analiza structurii organizatorice și asigurării cu personal, precum și analiza sistemului de administrare fiscală autohton, respectiv sistematizând într-o analiză SWOT a instituției publice (de stat) analizate.

În *al treilea capitol* al tezei “Direcții de dezvoltare a managementului fiscal” este prezentat planul de perfecționare a managementului în cadrul SFS, elaborat de autor și structurat în patru direcții de bază, precum și estimarea impactului în urma implementării acestuia.

În *Concluzii* sunt formulate concluziile generale și recomandările elaborate asupra temei studiate, care ar putea contribui la eficientizarea managementului fiscal autohton.

## BIBLIOGRAFIE

### I. Acte normative

1. Codul fiscal al Republicii Moldova, aprobat prin Legea nr.1163-XIII din 24.04.1997, republicată în ediția specială a *Monitorului Oficial din 08.02.2007*, cu modificările și completările ulterioare.
2. Constituția Republicii Moldova din 29.07.1994, publicată în *Monitorul Oficial nr. 1 din 12.08.1994*

### II. Lucrări științifice

3. BADRUȘ, Gheorghe, RĂDĂCEANU, Eduard. *Globalitate și management*. București: Ed. Allbeck, 1999, pag. 171
4. BREZEANU, P. *Fiscalitate, concept teorii, politici și abordări practice*. București: Wolterskluwer, 2010, 488 p.
5. CHIȚAN, V. *Restartarea reformei fiscale – imperativ pentru sustenabilitatea finanțelor*. În: *Contabilitate și audit*, 2013, nr.7, p. 28-36.
6. CONSTANTINESCU, Dan Anghel, UNGUREANU, Ana-Maria, ARARA, Lucica. *Management general.*, vol. I. București: Colecția Națională, 2000, pag. 29
7. CORNESCU, Viorel, MIHĂILESCU, Ioan, STANCIU, Sica. *Management. Baze generale*. București: Ed. Actami, 1998, pag. 10
8. DANDARA, V. *Eficiența controalelor fiscale și rolul lor economic*. Teză de dr. șt. economice. Chișinău, 2009. 153 p.;
9. ENACHE, T., VÎLCU, V., DIMA, G., DRAGOMIR, M. *Evaziunea fiscală - rezultat al imperfecțiunii sistemului fiscal*. Chișinău: Revista științifică „Studia Universitatis”, nr.7 (57), Universitatea de Stat din Moldova, 2012, p. 167- 170.
10. GRICIUC, P. *Rolul instrumentelor fiscale în edificarea economiei de piață funcționale în Republica Moldova*. Teză de dr. șt. economice. Chișinău, 2009. 178 p.
11. HÎNCU, R., DANDARA, M. *Metode și tehnici fiscale*. Chișinău: Editura ASEM, 2005.
12. MIHALCEA, Radu, ANDRONICEANU, Armenia. *Management: fundamente, interferențe, studii de caz, soluții*. București: Ed. Economică, 2000, pag. 23
13. MOȘTEANU, T., FLORINA, D., CATARAMĂ, E., etc. *Politici fiscale și bugetare europene*. București: Universitară, 2005. 175 p.
14. NĂSTASE, Marian. *Lideri, leadership și organizația bazată pe cunoștințe*. București: Editura ASE, 2007
15. NICULEASA, M. *Politica fiscală. Aspecte teoretice și practice*. București: C.H. Beck, 2010, 224 p.
16. PETTINGER, Richard. *Introduction to Management.*, 2nd Edition. London: Macmillan Business, 1997



17. PUIU, Alexandru. *Management: analize și studii comparative*. Pitești: Ed. Independența Economică, 2003, pag. 15
18. SIREȚEANU (VRAGALEVA), Veronica. *Perfecționarea administrării fiscale în Republica Moldova în contextul armonizării cu standardele uniunii europene*. Teză de doctor. Chișinău: Institutul Național de Cercetări Economice, 2019, 195 p.
19. STĂNCIOIU, Ion, MILITARU, Gheorghe. *Management. Elemente fundamentale*. București: Ed. Teora, 1999, pag. 14
20. VAGU, P., STEGĂROIU, I. *Lideriatul. De la teorie la practică*. Targoviște: Ed. Bibliotheca, 2006, pag. 15
21. VINTILĂ, G. *Fiscalitate. Metode și tehnici fiscale*. București: Editura Economică, 2004. 608 p.
22. VOINEA, Gh., BOARIU, A., SOROCEANU, M. *Concepte și expresii importante pentru aplicarea legislației fiscale din România*. București: Collegium Științe Economice, 2005. 160p
23. VRAGALEVA, V. *Educarea contribuabililor - un element important în atingerea performanțelor în administrarea fiscală*, Conferința Internațională Științifico-Practică "Creșterea economică în condițiile globalizării", 16-17 octombrie 2014, Chișinău, Moldova
24. ДЖАМУРЗАЕВ, Ю. Д. *Концепция формирования эффективного налогового администрирования в национальной налоговой системе: автореф. дис. ... д-ра экон. наук*. Орел, 2012.
25. ДОШТАЕВА, Е.Д. *Методы оценки эффективности налогообложения*. Экономика и социум, №3 (9), 2013.
26. ПИМЕНОВ, Н.А. *Налоговый менеджмент*, 2018. Disponibil: [https://studme.org/100074/buhgalterskiy\\_uchet\\_i\\_audit/osnovy\\_gosudarstvennogo\\_korporativnogo\\_nalogovogo\\_menedzhmenta#524](https://studme.org/100074/buhgalterskiy_uchet_i_audit/osnovy_gosudarstvennogo_korporativnogo_nalogovogo_menedzhmenta#524)
27. ПРОСКУРА, Е.П. *Эффективность налогового администрирования: понятие и содержание*. Современные технологии управления, №7(31), 2013.
28. ЧУЖМАРОВА, С. И. *Развитие концепции государственного налогового менеджмента на уровне региона*, 2012 Disponibil: <http://koet.syktso.ru/vestnik/2012/2012-4/19/19.htm>

### III. Surse electronice

29. <https://sfs.md/ro> pagina web: *Serviciul Fiscal de Stat*
30. <https://sfs.md/ro/orgnigrama> *Organigrama Serviciului Fiscal de Stat*
31. <https://sfs.md/ro/pagina/rapoarte-anuale> *Rapoarte de activitate*