

# ECONOMICA

Nr. 2 (120) / 2022

revistă științifico-didactică

„Daca cineva nu a greșit niciodată,  
înseamnă că nu a încercat sa facă nimic nou”.

*Albert Einstein*





**ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA**

# **ECONOMICA**

**Revistă științifico-didactică**

**An. XXX, nr.2 (120), iunie 2022**

---

© Serviciul Editorial-Poligrafic al ASEM

## COLEGIUL DE REDACȚIE:

Prof. univ. dr., acad. **Anatolii MAZARAKI**, *Universitatea Națională de Comerț și Economie din Kiev, Ucraina*  
Prof. univ. dr., acad. **Lucian-Liviu ALBU**, *Institutul de Prognoză Economică al Academiei Române, România*  
Prof. univ. dr. hab. **Victor MORARU**, *membu corespondent al AȘM, Republica Moldova*  
Prof. univ. dr. hab. **Alexandru STRATAN**, *membu corespondent al AȘM, Republica Moldova*  
Prof. univ. dr. Dr. H. c. **Valeriu IOAN-FRANC**, *membu corespondent al Academiei Române, România*  
Prof. univ. dr. hab. **Ion BOLUN**, *Universitatea Tehnică a Moldovei, Republica Moldova*  
Prof. univ. dr. hab. **Vasile BUCUR**, *Academia de Studii Economice din Moldova, Republica Moldova*  
Prof. univ. dr. hab. **Eugenia FEURAS**, *Academia de Studii Economice din Moldova, Republica Moldova*  
Prof. univ. dr. hab. **Rodica HÎNCU**, *Academia de Studii Economice din Moldova, Republica Moldova*  
Prof. dr., Dr. H. c. **Zoran ĆEKEREVAC**, *Facultatea de Business și Drept din cadrul Universității din Belgrad, Serbia*  
Prof. univ. dr. **Sergii KAVUN**, *Academia interregională de gestionare a personalului din Kiev, Ucraina*  
Prof. univ. dr. **Ion PĂRȚACHI**, *Academia de Studii Economice din Moldova, Republica Moldova*  
Prof. univ. dr. **Dimitre VELEV**, *Universitatea de Economie Națională și Mondială din Sofia, Bulgaria*  
Prof. univ. dr. **Oleg STRATULAT**, *Academia de Studii Economice din Moldova, Republica Moldova*  
Prof. univ. dr. Dr. H. c. **Piotr BULA**, *Universitatea de Economie din Cracovia, Polonia*  
Prof. univ. dr. **Valentina VASILE**, *Institutul de Economie Națională al Academiei Române, România*  
Conf. univ. dr. **Nadejda BOTNARI**, *Academia de Studii Economice din Moldova, Republica Moldova*  
Conf. univ. dr. **Natalia ALTUKHOVA**, *Universitatea de Finanțe de pe lângă Guvernul Federației Ruse, Rusia*  
Conf. univ. dr. **Veselin POPOV**, *Academia de Economie „D. A. Țenov” din Sviștov, Bulgaria*  
Conf. univ. dr. **Oxana SAVCIUC**, *Academia de Studii Economice din Moldova, Republica Moldova*  
Conf. cercet. dr. **Corneliu GUȚU**, *Academia de Studii Economice din Moldova, Republica Moldova*  
Conf. univ. dr. **Olga PUGACIOVA**, *Universitatea de Stat „Francisk Skorina” din Gomel, Republica Belarus*

## ECHIPA REDACȚIONALĂ:

Redactor-șef: **Grigore BELOSTECINIC**,  
*prof. univ. dr. hab., academician al AȘM*  
Redactor șef-adjunct: **Valentina NAMOLOVAN**  
Secretar de redacție: **Vera CHIRUȚĂ**  
Lectură: **Dumitru MAXIM**  
Redactor tehnic: **Natalia IVANOVA**  
Designer copertă: **Maria BUDAN**

## ADRESA REDACȚIEI:

Str. Mitropolit G. Bănulescu-Bodoni 59, ASEM, bloc B, b.502,  
tel: 022-402-936; 022-402-886  
Cod: MD 2005, Chișinău, Republica Moldova  
E-mail: [economica@ase.md](mailto:economica@ase.md)

**Revista este acreditată de Consiliul Național  
pentru Acreditare și Atestare al RM, categoria „B”**

**Revista este indexată în următoarele Baze de date și Cataloage internaționale:**

**DOAJ** <https://doaj.org/>  
**Index Copernicus** <https://journals.indexcopernicus.com/>  
**Electronic Journals Library** <http://ezb.uni-regensburg.de/>  
**Open Academic Journals Index (OAJI)** <http://oaji.net/>  
**General Impact Factor** <http://generalif.com/>  
**Global Impact Factor** <http://globalimpactfactor.com/>

Preluarea textelor editate în revista „Economica” este posibilă doar cu acordul autorilor.  
Responsabilitatea asupra fiecărui text publicat aparține autorilor. Autorii declară pe propria răspundere că articolele sunt autentice și nu există niciun conflict de interese, totodată, transmit dreptul de autor și editorului.  
Opinia redacției nu coincide întotdeauna cu opinia autorilor.

Certificat de înregistrare nr.270  
din 31.10.2013 Index poștal: PM-31627  
ISSN 1810-9136  
<https://doi.org/10.53486/econ.2022.120>

**Editura ASEM, Chișinău-2022**



**ACADEMY OF ECONOMIC STUDIES OF MOLDOVA**

# **ECONOMICA**

**Scientific and didactic journal**

**Year XXX, No.2 (120), June 2022**

---

© Editorial-Polygraphic Service of ASEM

## EDITORIAL BOARD:

Professor PhD Acad. **Anatolii MAZARAKI**, Kyiv National University of Trade and Economics, Ukraine  
Professor PhD Acad. **Lucian-Liviu ALBU**, Institute of Economic Forecasting of Romanian Academy, Romania  
Professor Dr. Hab. **Victor MORARU**, corresponding member of the ASM, Republic of Moldova  
Professor Dr. Hab. **Alexandru STRATAN**, corresponding member of the ASM, Republic of Moldova  
Professor PhD Dr. h. c. **Valeriu IOAN-FRANC**, corresponding member of Romanian Academy, Romania  
Professor Dr. Hab. **Ion BOLUN**, Technical University of Moldova, Republic of Moldova  
Professor Dr. Hab. **Vasile BUCUR**, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova  
Professor Dr. Hab. **Eugenia FEURAS**, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova  
Professor Dr. Hab. **Rodica HINCU**, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova  
Professor Dr., Dr. h. c. **Zoran ĆEKEREVAC**, Faculty of Business and Law, University of Belgrade, Serbia  
Professor PhD **Sergii KAVUN**, Interregional Academy of Personnel Management, Kiev, Ukraine  
Professor PhD **Ion PARTACHI**, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova  
Professor PhD **Dimitër VELEV**, University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria  
Professor PhD **Oleg STRATULAT**, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova  
Professor PhD Dr. h. c. **Piotr BULA**, Cracow University of Economics, Poland  
Professor PhD **Valentina VASILE**, Institute of National Economy, Romanian Academy  
Assoc. Professor PhD **Nadejda BOTNARI**, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova  
Assoc. Professor PhD **Natalia ALTUKHOVA**, Finance University under Government of the Russian Federation, Russia  
Assoc. Professor PhD **Veselin POPOV**, "D. A. Tsenov" Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria  
Assoc. Professor PhD **Oxana SAVCIUC**, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova  
Assoc. Researcher PhD **Corneliu GUTU**, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova  
Assoc. Professor PhD **Olga PUGACHEVA**, "Francisk Skorina" Gomel State University, Republic of Belarus

## EDITORIAL STAFF:

Editor-in-chief: **Grigore BELOSTECINIC**  
*Professor, Dr. Hab., Academician*  
Vice-Editor-in-chief: **Valentina NAMOLOVAN**  
Editorial Secretary: **Vera CHIRUTA**  
Editor (English): **Ludmila RURAC**  
Technical editor: **Natalia IVANOVA**  
Designer of cover: **Maria BUDAN**

## ADDRESS OF PUBLISHING HOUSE:

59, Mitropolit G. Banulescu-Bodoni street, ASEM, block B,  
office 502, tel: 022-402-936; 022-402-886  
Postcode: MD 2005, Chisinau, Republic of Moldova  
*E-mail: economica@ase.md*

The journal is accredited by the National  
Certification and Accreditation Council of RM, Category "B"

The journal is indexed in the following International Data Bases and Catalogues:

DOAJ <https://doaj.org/>  
Index COPERNICUS <https://journals.indexcopernicus.com/>  
Electronic Journals Library <http://rzblx1.uni-regensburg.de/>  
Open Academic Journals Index (OAJI) <http://oaji.net/>  
General Impact Factor <http://generalif.com/>  
Global Impact Factor <http://globalimpactfactor.com/>

The taking over of the texts that are published in the journal "Economica" is possible only with the author's agreement. Responsibility for each published text belongs to the authors. The authors declare on their own responsibility that the articles are authentic and there is no conflict of interest and also transmit the copyright to the publisher.

Authors views do not always coincide with the editorial board's opinion.

Registration certificate nr.270 of 31.10.2013  
Postcode: PM-31627  
ISSN 1810-9136  
<https://doi.org/10.53486/econ.2022.120>

*Publishing house of ASEM, Chisinau-2022*

## SUMAR

### ECONOMIE, BUSINESS ȘI ADMINISTRARE

<b>Beneficiile guvernantei corporative pentru sectorul public.....</b>	<b>7</b>
<i>Conf. univ. dr. Angela Boguș, ASEM</i>	
<i>Conf. univ. dr. Marina Baieșu, ASEM</i>	
<b>Necesitatea reproiectării lanțului agroalimentar în condițiile economiei circulare.....</b>	<b>21</b>
<i>Conf. univ. dr. Maria Grigoraș, UASM</i>	
<b>Componenta prețului ca variabilă importantă a procesului de negociere în turism.....</b>	<b>38</b>
<i>Drd. Tatiana Juraveli, ASEM</i>	
<b>Analiza corelării învățământului superior cu piața muncii și principalelor probleme ale acestuia din Israel și Republica Moldova.....</b>	<b>49</b>
<i>Drd. Saleh Awada, ULIM</i>	
<i>Angajat al Ministerului Educației, Israel</i>	

### FINANȚE, CONTABILITATE, ANALIZĂ ȘI INFORMATICĂ ECONOMICĂ

<b>Aspecte metodologice privind evaluarea competențelor profesionale ale personalului instituțiilor furnizoare de produse și servicii financiare.....</b>	<b>60</b>
<i>Prof. univ. dr. Oleg Stratulat, ASEM</i>	
<b>Influența factorilor de incertitudine asupra capacității economice a României evaluate prin intermediul indicatorilor financiari de contributivitate.....</b>	<b>69</b>
<i>Drd., asist. univ. Monica Laura Zlati,</i>	
<i>Universitatea Ștefan cel Mare, Suceava, România</i>	
<i>Drd., asist. univ. Costinela Forța,</i>	
<i>Universitatea Dunărea de Jos, Galați, România</i>	
<i>Conf. univ. dr. Svetlana Mihaila, ASEM</i>	
<b>Strategii de îmbunătățire a mediului fiscal prin modernizare instituțională.....</b>	<b>85</b>
<i>Drd. Igor Țurcanu, ASEM</i>	
<b>Procedee utilizate de spitalele din Israel pentru asigurarea calității serviciilor.....</b>	<b>101</b>
<i>Drd. Dalia Dreiher, ULIM</i>	
<i>Șef al DCD, Ministerul Educației din Statul Israel</i>	

## CONTENT

### ECONOMICS, BUSINESS AND ADMINISTRATION

<b>Corporate Governance Benefits for the Public Sector</b> .....	7
<i>Assoc. Prof. PhD Angela Bogus, ASEM</i>	
<i>Assoc. Prof. PhD Marina Baiesu, ASEM</i>	
<b>The Need to Redesign the Agri-food Chain in Circular Economy Conditions</b> .....	21
<i>Assoc. Prof. PhD Maria Grigoras, SAUM</i>	
<b>The Price Component as an Important Variable of the Negotiation Process in Tourism</b> .....	38
<i>PhD candidate Tatiana Juraveli, ASEM</i>	
<b>Analysis of Higher Education Correlation with the Labour Market and its Main Problems in Israel and the Republic of Moldova</b> .....	49
<i>PhD candidate, Saleh Awada, ULIM</i>	
<i>Employee of Ministry of Education, Israel</i>	

### FINANCE, ACCOUNTING, ECONOMIC ANALYSIS AND INFORMATICS

<b>Methodological Aspects Regarding the Professional Skills Assessment of Staff in Institutions Providing Financial Products and Services</b> .....	60
<i>Assoc. Prof. PhD Oleg Stratulat, ASEM</i>	
<b>Influence of Uncertainty Factors on Romania's Economic Capacity Assessed through Financial Contribution Indicators</b> .....	69
<i>PhD candidate, Assistant lecturer Monica Laura Zlati,</i>	
<i>Stefan cel Mare University of Suceava, Romania</i>	
<i>PhD candidate, Assistant lecturer Costinela Fortea,</i>	
<i>Dunarea de Jos University of Galati, Romania</i>	
<i>Assoc. Prof. PhD Svetlana Mihaila, ASEM</i>	
<b>Strategies for Improving the Tax Environment through Institutional Modernization</b> .....	85
<i>PhD candidate Igor Turcanu, ASEM</i>	
<b>Procedures Used by Hospitals in Israel to Ensure the Quality of Services</b> .....	101
<i>PhD candidate, Dalia Dreier, ULIM</i>	
<i>Head of the RDD, Ministry of Education of the State of Israel</i>	

CZU 334.784:35

CZU 334.784:35

## BENEFICIILE GUVERNANȚEI CORPORATIVE PENTRU SECTORUL PUBLIC

*Conf. univ. dr. Angela BOGUȘ, ASEM*  
*e-mail: bogus.angela@ase.md*  
*ORCID: 0000-0003-0413-7154*

*Conf. univ. dr. Marina BAIEȘU, ASEM*  
*e-mail: baiesu.m@ase.md*  
*ORCID: 0000-0003-1274-6347*

*DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2022.120.007>*

*Lucrarea de față are drept scop punerea în evidență a rolului determinant pe care îl are guvernanta corporativă pentru sporirea eficienței și creșterea economică a organizațiilor, inclusiv a instituțiilor publice. Beneficiile și efectele pe care guvernanta corporativă le oferă, a condus la extinderea acestei practici inclusiv în sectorul public. Deși, misiunea pe care și-o asumă domeniul public este una de ordin social și se deosebește esențial de cea pe care o urmărește sectorul privat – de ordin economic, totuși o serie de trăsături ale guvernantei corporative sunt specifice ambelor sectoare, scopul prioritar fiind eficientizarea managementului și îmbunătățirea sistemului de control intern.*

*Studiul pune în lumină motivele ce au condus la creșterea interesului pentru guvernanta corporativă în sectorul public, oferind posibilitatea identificării unor soluții optime pentru prevenirea practicilor negative de fraude și eșecuri financiare.*

**Cuvinte-cheie:** *guvernanta corporativă, sector privat și public, criză financiară, control, responsabilitate corporativă, management, etică, corupție.*

**JEL: G34, M14, M5.**

### Introducere

**Guvernanta corporativă** este un concept utilizat frecvent după 1980 din dorința reprezentanților unor companii de a nu-și asuma integral răspunderea pentru acțiunile iresponsabile, cu efecte devastatoare asupra întregii societăți, a

## CORPORATE GOVERNANCE BENEFITS FOR THE PUBLIC SECTOR

*Assoc. Prof. PhD Angela BOGUS, ASEM*  
*e-mail: bogus.angela@ase.md*  
*ORCID: 0000-0003-0413-7154*

*Assoc. Prof. PhD Marina BAIESU, ASEM*  
*e-mail: baiesu.m@ase.md*  
*ORCID: 0000-0003-1274-6347*

*DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2022.120.007>*

*This paper aims to highlight the key role that corporate governance plays in increasing the efficiency and the economic growth of organizations, including the public institutions. The benefits and effects that Corporate Governance offers have led to the expansion of the practice in question, including in the public sector. Although the mission of the public sector is a social one, it differs significantly from that of the private sector – which is the economic one, however, a number of corporate governance traits are specific to both sectors, and the aim of each sector is to streamline management and improve the internal control system.*

*The study highlights the reasons that have led to growing interest in corporate governance in the public sector, providing the possibility to identify optimal solutions to prevent negative practices of fraud and financial failure.*

**Keywords:** *corporate governance, private and public sector, financial crisis, control, corporate responsibility, management, ethics, corruption.*

**JEL: G34, M14, M5.**

### Introduction

**Corporate governance** is a concept, more commonly used after 1980 by the desire of companies not to take full responsibility for irresponsible actions, with devastating effects on society as a whole, of some leaders. This concept has become even more widespread since the 1990s, following the World Bank's first reference



unor conducători. Începând cu anii '90, această noțiune devine și mai răspândită, ca urmare a referinței efectuată în premieră de Banca Mondială în raportul prezentat în 1989, termenul în cauză fiind asociat cu oamenii care operează în cadrul unei organizații. Prin urmare, atenția sporită acordată guvernantei corporative de către toate părțile interesate – manageri de top, proprietari, investitori, societatea în ansamblu – a contribuit nu doar la consolidarea societății pe principii etice, dar și la reducerea fraudelor și a scandalurilor corporatiste.

Inițial, conceptul a dobândit o amploare deosebită, la nivelul sectorului privat, în contextul crizei economice și a trucurilor financiare dubioase. Misiunea guvernării corporative a avut drept scop echilibrarea și împărțirea egală a puterii între acționari, administratori și conducerea executivă, în scopul prevenirii a noi fraude și abuzuri financiare și mai ales recâștigarea încrederii mediului de afaceri în fața societății. Însă, nu doar sectorul privat s-a confruntat cu eșecuri financiare și fraude, ci și sectorul public, motiv pentru care se intensifică discuțiile pentru promovarea guvernantei corporative și în sectorului public. În studiile consacrate problemei date, guvernanta corporativă este definită ca *un sistem prin care entitățile sunt dirijate și controlate* [7, p.3], precum și – *un set de acțiuni menite să permită guvernarea în bune condiții* [2, p.21], *un proces care influențează capacitatea unei entități de a genera valoare* [10, p.1], *un set de structuri, reguli, proceduri și mecanisme destinate gestionării și controlului unei organizații* [9, p.1228].

Marea Britanie a fost primul stat care a adoptat un ghid de guvernanta corporativă, elaborat în 1992 prin contribuția președintelui Comitetului pentru Aspecte Financiare de guvernanta corporativă din Marea Britanie, motiv pentru care este cunoscut drept **Codul Cadbury**. După o perioadă relativ lungă – 1997-1999 – o serie de recomandări privind guvernanta corporativă au fost elaborate și de Franța, Finlanda, Olanda, Spania, Italia, Belgia și Portugalia.

Standardul Australian de guvernanta corporativă definește guvernanta corporativă ca fiind *procesul prin care o organizație este dirijată, controlată și stăpânită*, ceea ce implică autori-

in a 1989 report, the term being associated with people that operate within an organization. The increased focus on corporate governance by all stakeholders – top managers, owners, investors, society as a whole has contributed not only to consolidating the company on ethical principles, but also to reducing corporate fraud and scandals.

Initially, the concept has acquired a particular scale, at the private sector level, in the context of the economic crisis and dubious financial tricks. The corporate governance mission aimed to balance and share power equally between shareholders, directors and the executive, in order to prevent new frauds and financial abuses, and especially to regain the trust of the business environment in society. However, not only the private sector has faced financial failures and fraud, but also the public sector, which is why discussions are intensifying to promote corporate and public sector governance. In studies devoted to this issue, corporate governance is defined as a *system by which companies are directed and controlled* [7, p.3], as well as – *a set of actions designed to enable good governance* [2, p.21], *a process that influences the ability of an entity to generate value* [10, p.1], *a set of structures, rules, procedures, and mechanisms for managing and controlling an organization* [9, p.1228].

The first state to adopt a corporate governance guide was the United Kingdom, which was drafted in 1992 with input from the chair of the UK Corporate Governance Financial Committee, which is why it is known as the **Cadbury Code**. After a relatively long period of – 1997-1999 – recommendations on corporate governance were also developed by France, Finland, the Netherlands, Spain, Italy, Belgium and Portugal.

The Australian standard defines corporate governance as the *process by which an organization is directed, controlled and owned* which involves *authority, responsibility, administration, leadership, guidance and control* exercised in the management of organizations, and the **need for control** and **balance** in the process of managing organizations. In this way, corporate governance is essentially the system by which an entity is governed and controlled [6, p.34].

tate, responsabilitate, administrare, conducere, îndrumare și control, exercitat în procesul de gestionare a organizațiilor, fiind evidențiată **nevoia de control și de echilibru** în procesul de gestionare a organizațiilor. Astfel, guvernanta corporativă reprezintă, în esență, sistemul prin care o entitate este condusă și controlată. [6, p.34]

#### Metodologia aplicată

Din punct de vedere metodologic, în procesul elaborării lucrării au fost folosite metode de cercetare clasice:

- *metoda analitică*, prin care este prezentată esența problemei examinate;
- *metoda de sinteză*, aplicată pentru stabilirea legăturilor dintre fenomenele cercetate;
- *analiza comparativă*, utilizată în abordarea aspectului comparativ între diferite concepte și modele de guvernanta corporativă.

Combinarea diverselor metode de cercetare a avut drept rezultat, în mod vădit, asigurarea fiabilității și validității concluziilor.

#### Rezultatele cercetărilor și discuții

Guvernanta corporativă este un concept cu o conotație foarte largă care include: principiile etice, responsabilitatea socială, bunele practici de afaceri, activitățile de control, care sunt aplicate deopotrivă atât în marile corporații private, cât și în instituțiile publice.

Rolul guvernantei corporative, conform cercetătorilor A. Matei și C. Drumașu, „*este de a promova comportamentul etic și transparența, de a echilibra și a diviza în mod egal puterea între toți acționarii interesați, de a preveni apariția fraudelor și de a îmbunătăți încrederea oamenilor și a societății în mediul de afaceri*” [7, p.496].

Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE) rezumă că guvernanta corporativă:

1. Reprezintă sistemul / mecanismul prin care o companie este condusă și controlată, respectiv procesul de luare a deciziilor majore privind dezvoltarea acesteia, dar și a modului de implementare a strategiilor adoptate;
2. Este unul dintre elementele cheie pentru îmbunătățirea eficienței și creșterii economice, precum și pentru extinderea încrederii investitorilor.

#### Methodology

From a methodological point of view, the work is carried out by applying classical research methods, such as:

- *the analytical method*, which presents the essence of the examined problem;
- *the synthesis method*, applied to establish the links between the researched phenomena;
- *the comparative analysis*, used to address the comparative aspect between different concepts and corporate governance models.

The combination of the various methods used ensured the reliability and validity of the conclusions.

#### Research results and discussions

Corporate governance is a concept with a very broad connotation, which includes: ethical principles, social responsibility, good business practices, control activities, which are used both in large private corporations and public institutions.

The mission of corporate governance, as the researchers A. Matei and C. Drumașu claim, “*is to promote ethical behaviour and transparency, balance and divide power equally among all stakeholders, prevent fraud and improve people and society’s confidence in the business environment*” [7, p.496].

The Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) summarizes that corporate governance:

1. Represents the system / mechanism through which a company is managed and controlled, respectively the process of making major decisions regarding its development, but also the way of implementing the adopted strategies;
2. One key element in improving efficiency and economic growth as well as enhancing investor confidence;
3. Involves a set of relationships established between the company’s management, its board of directors and shareholders;
4. Determines the framework of the rules and practices by which a board of directors

3. Implică un set de relații instituite între managementul companiei, consiliul său de administrație și acționari;
4. Determină cadrul normelor și al practicilor prin care un consiliu de administrație asigură responsabilitatea, corectitudinea și transparența în relația unei companii cu toate părțile interesate (finanțatori, clienți, manageri, angajați, guvern și comunitate);
5. Furnizează o structură prin care obiectivele companiei sunt stabilite, iar mijloacele de atingere a acestora, precum și de monitorizare a performanțelor sunt determinate [8, p.11].

Odată cu trecerea timpului, interesul pentru guvernarea corporativă se intensifică tot mai mult, conștientizându-se că o guvernare eficientă va avea rezultate benefice, atât pentru dezvoltarea economică a societății, cât și pentru entitatea influențată direct de rezultatele acestor intervenții. Crizele financiare profunde din Asia, Rusia, America Latină, numeroasele falimente înregistrate de anumite organizații în anii '90, a adus în atenția publicului larg problema guvernării corporative, astfel încât *îmbunătățirea mecanismelor de guvernare* a devenit una dintre principalele priorități ale politicului. De regulă, aceste falimente au fost consecința situației în care membrii organului de conducere nu cunoșteau amploarea totală a unui risc sau a unor activități de natură ilegală, sau situația reală era cunoscută doar unui număr mic de membri dominanți (de obicei cu funcții executive) ai consiliului de administrație.

Astfel, pe fondul crizei financiare profunde înregistrate în 1997 în Asia, la recomandarea Băncii Mondiale, Consiliul OCDE, reunit la nivel ministerial, s-a luat decizia de a realiza un set de standarde și linii directoare privind guvernarea corporativă. Drept urmare, în anul 1999 au fost aprobate principiile OCDE privind guvernarea corporativă, revizuite în 2002, în cadrul unui vast proces de consultări regionale. Noile principii au fost aprobate de guvernele țărilor OCDE. Acestea, actualmente, constituie setul de principii de conducere, acceptate pe plan internațional, care se aplică în cadrul guvernării corporative – în structurile juridice, instituționale și de regle-

ensures accountability, fairness and transparency in a company's relationship with all stakeholders (financiers, customers, management, employees, government and community);

5. Provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined [8, p.11].

Over time, the interest in corporate governance has intensified, realizing that effective governance will have beneficial effects, both for the economic development of the society and for the entity directly affected by the results of these interventions. The deep financial crises in Asia, Russia, Latin America, the numerous bankruptcies of certain organizations in the 1990s brought the issue of corporate governance to the attention of the general public, so that *improving governance mechanisms* became one of the main politics priorities. These bankruptcies were usually the result of the fact that the members of the management body did not know the full extent of a risk or of illegal activities, or the situation was known only to a small number of dominant members (usually with executive functions) of the board of directors.

Thus, on the basis of the deep financial crisis in Asia in 1997, on the recommendation of the World Bank, the OECD Council meeting at ministerial level, took the decision to achieve a set of standards and guidelines on corporate governance. As a result, the OECD Principles on Corporate Governance were approved in 1999 and revised in 2002 as part of an extensive regional consultation process. The new principles have been approved by OECD governments. These are today the only set of internationally accepted principles of governance that apply to the entire corporate governance framework – the legal, institutional and regulatory structures, as well as the practices that create the context in which companies operate. OECD principles are recognized by Financial Stability Forum as one of the 12 core standards for sound financial systems. They are an important component of the report on Compliance with Standards and Codes, initiated

mentare, precum și practicile ce creează contextul în care operează firmele. Principiile OCDE sunt recunoscute de către Forul pentru Stabilitate Financiară ca fiind unul dintre cele 12 standarde de bază pentru sistemele financiare solide. Acestea reprezintă o componentă importantă a raportului privind Respectarea Standardelor și Codurilor, inițiate de către Banca Mondială și Fondul Monetar Internațional. Principiile OCDE au servit drept punct de referință la realizarea unui mare număr de coduri naționale privind guvernarea corporativă. Ulterior, în multe țări, atât membre ale OCDE, cât și non-membre, au fost introduse coduri de guvernare corporativă, care, de obicei, nu sunt obligatorii dar sunt recomandate pentru utilizare, conținând, în esență, aceleași cerințe și având la bază asemenea principii ca: onestitate, loialitate, transparența și responsabilitatea. În majoritatea țărilor lumii se produc reforme substanțiale în vederea îmbunătățirii cadrului de guvernare corporativă.

Principiile OCDE sunt structurate pe șase secțiuni, după cum urmează:

1. *Asigurarea unui cadru adecvat* pentru implementarea efectivă a unei bune conduceri corporative;
2. *Drepturile acționarilor* și aspectele fundamentale legate de dreptul de proprietate – structura guvernării corporative trebuie să protejeze și să faciliteze exercitarea drepturilor acționarilor;
3. *Tratamentul egal al tuturor acționarilor* – structura guvernării corporative trebuie să asigure un tratament egal tuturor acționarilor (inclusiv minorităților și străinilor). Aceștia trebuie să aibă posibilitatea de a obține despăgubiri efective pentru încălcarea drepturilor lor;
4. *Rolul și guvernarea corporativă a acționarilor* și ale celorlalte entități interesate de societatea comercială („stakeholders”) – cadrul guvernării corporative trebuie să asigure recunoașterea drepturilor acționarilor, stabilite prin lege sau prin acorduri mutuale și să încurajeze cooperarea activă între corporație și acționari, pentru crearea de profituri cât mai mari și a noi locuri de muncă;

by the World Bank and the International Monetary Fund. OECD principles have served as a point of reference for the implementation of a large number of national corporate governance codes. Subsequently, in many OECD and non-OECD countries, corporate governance codes have been introduced, which are usually not mandatory but are recommended for use and contain essentially the same requirements and are based on such principles as honesty, loyalty, transparency and accountability. Substantial reforms are taking place in most countries of the world to improve the corporate governance framework.

The OECD principles are structured in six sections, as follows:

1. *Ensuring an appropriate framework* for the effective implementation of good corporate governance;
2. *The Rights of Shareholders* and Key Ownership Functions and fundamental issues related to property rights – the corporate governance structure should protect and facilitate the exercise of shareholders' rights;
3. *The Equitable Treatment of Shareholders* – the corporate governance structure should ensure equitable treatment of all shareholders (including minority and foreign shareholders). They should have the opportunity to obtain effective redress for violation of their rights;
4. *The Role of Stakeholders* and other interested parties in corporate governance – the corporate governance framework should recognize the rights of stakeholders established by law or through mutual agreements and encourage active co-operation between corporations and stakeholders in creating wealth, jobs, and the sustainability of financially sound enterprises;
5. *Disclosure and Transparency* – the corporate governance framework should ensure that timely and accurate disclosure is made on all material matters regarding the corporation, including the financial situation, performance, ownership, and governance of the company;

5. *Informarea și transparența* – cadrul guvernării corporative trebuie să asigure informații precise și în timp util cu privire la toate aspectele importante referitoare la corporație, inclusiv situația financiară, performanța, proprietatea și guvernanta companiei;
6. *Responsabilitatea administrațiilor / consiliului* – cadrul guvernării corporative trebuie să asigure gestionarea strategică a companiei, monitorizarea eficientă a managementului de către consiliu și responsabilitatea consiliului față de companie și acționari [8, p.17].

Cercetătorii preocupați de subiectul guvernantei corporative fac referire la cinci grupuri de actori importanți:

- *Salariații, precum și diversele reuniuni / asociații* – din care fac parte;
- *Consiliul de administrație* – în calitate de organ de conducere al organizației care controlează și reglementează activitatea acesteia;
- *Comitetul de directori* – în calitate de organ executiv, responsabil de gestionarea efectivă a organizației, în scopul atingerii obiectivelor stipulate în strategia acesteia;
- *Acționarii* – care au posibilitatea de a interveni prin utilizarea votului garantat de deținerea acțiunilor, precum și posibilitatea de a se retrage și de a renunța la companie prin înstrăinarea acțiunilor, în cazul în care decizia adoptată nu corespunde așteptărilor lor;
- *Autoritățile* – care stabilesc normele generale de guvernanta, obligatorii pentru toți actorii.

Deoarece au fost înregistrate practici negative de fraudare, dar și neînțelegeri corporatiste, atât în sectorul privat, cât și în unele entități publice, fiind la fel de afectate de eșecuri financiare, inclusiv după anii '90, necesitatea promovării guvernantei corporative în sectorul public devine tot atât de importantă. Un argument în plus, în acest sens, servește, în special, numărul mare de instituții interesate și eterogenitatea acestora, nevoia de responsabilitate, eficiență, performanță, transparență și sustenabilitate. Mai mult ca atât – guvernanta corporativă, în sectorul

6. *Accountability of administrations/board* – the corporate governance framework must ensure the strategic management of the company, the effective monitoring of management by the board and the responsibility of the board towards the company and shareholders [8, p.17].

Comparative corporate governance researchers refer to five groups of important actors:

- *Employees* – and the *various meetings / associations* they belong to;
- *The Board of Directors* – as the governing body of the organization that controls and regulates its activity;
- *The Board of Directors* – as the executive body, responsible for the effective management of the organization, in order to achieve the objectives set out in its strategy;
- *Shareholders* – who have the opportunity to intervene by using the vote guaranteed by the holding of shares, as well as the possibility to withdraw and leave the company by alienating the shares if the decision taken does not meet their expectations;
- *Authorities* – that establish the general rules of governance, binding on all actors.

Whereas negative practices of fraud and corporate scandals have been reported not only in the private sector, many public entities are also affected by financial failures, including after the 1990s, the need to promote corporate governance in the public sector becomes equally important. In particular, an argument in this respect serves the large number of stakeholders and their heterogeneity, the need for accountability, efficiency, performance, transparency and sustainability. Moreover, in fact, corporate governance in the public sector in the United Kingdom was adopted following the disputes that arose around the behaviour of some politicians and public dignitaries in the early 1990s. The Committee on Public Living Standards (Nolan Commission), as a public advisory body under the Government, set up by Prime Minister John Major, aimed to analyse the causes of scandals and financial

public din Regatul Unit, a fost adoptată ca urmare a neînțelegerilor care s-au iscat între o serie de politicieni și demnitari publici la începutul anilor '90. Comitetul pentru standardele vieții publice (Comisia Nolan), în calitate de organism consultativ public, aflat în subordinea Guvernului, înființat de premierul John Major, a avut drept scop analiza cauzelor neînțelegerilor și a fraudelor financiare, precum și identificarea soluțiilor optime în scopul înlăturării acestora.

În rezultatul falimentelor înregistrate de multiple organizații, în anii '90 a fost impusă tuturor entităților de interes public, obligația de a respecta codul de governanță și confirmarea respectării acestuia, în rapoartele anuale și situațiile financiare pe care le publică. Crizele financiare declanșate la nivel internațional, au demonstrat că în cazul în care nu există un control transparent, nu se respectă drepturile acționarilor și consiliile de administrație nu sunt responsabile, economiile puternice se pot prăbuși destul de rapid din cauza pierderii încrederii investitorilor.

Spre deosebire de sectorul privat, nuanțările conceptuale privind governanța corporativă în sectorul public, la nivel internațional, sunt relativ limitate. Cu toate acestea, bibliografia internațională cuprinde un bogat portofoliu de abordări aprofundate, comparative și multidimensionale, în timp ce în literatura de specialitate autohtonă, abordările governanței corporative în sectorul public sunt limitate.

Pentru sectorul public, governanța corporativă are o semnificație aparte. Or, governanța corporativă eficientă poate limita esențial abuzurile, fraudă, administrarea iresponsabilă și conflictele de interese dintre acționari și celelalte părți interesate, atât de prezente în sectorul public.

În sectorul public, guvernarea corporativă cuprinde politicile, procedurile și regulile utilizate pentru a direcționa activitățile unei organizații și pentru a oferi o asigurare rezonabilă că obiectivele sunt îndeplinite și că operațiunile se desfășoară într-un mod corect și responsabil.

Buna governanță în sectorul public are o serie de beneficii, printre care:

- încurajează un proces mai bun de luare a deciziilor în cunoștință de cauză, precum și de utilizare eficientă a resurselor;

fraud, as well as to identify optimal solutions to eliminate them.

Concerns over the failures of multiple organizations in the 1990s have required all public interest entities to comply with a governance code and to confirm compliance with it in their annual reports and financial statements. Financial crises triggered internationally have shown that if there is no transparent control, no shareholder rights are respected and boards of directors are not held accountable, strong savings can collapse fairly quickly when investor confidence disappears.

Unlike in the private sector, the conceptual nuances of corporate governance in the public sector at the international level are relatively limited. However, the international literature offers a portfolio of in-depth, comparative and multidimensional approaches, while in the local literature, approaches to corporate governance in the public sector are limited.

For the public sector, corporate governance has a special significance because effective corporate governance can significantly limit abuse, fraud, mismanagement and conflicts of interest between shareholders and other stakeholders.

Public sector corporate governance includes the policies, procedures, and rules used to direct the activities of an organization and to provide reasonable assurance that the objectives are met and that operations are conducted in an ethical and responsible manner.

Good governance in the public sector has a number of benefits, among which:

- encouraging a better-informed decision-making process as well as efficient use of resources;
- improving the liability mechanism for the act of managing the respective resources;
- being characterized by a rigorous control, which exerts significant pressures in order to improve the performance of the public sector and the fight against corruption;
- the ability to improve leadership, management and oversight within an organization, leading to more effective interventions and ultimately better results.

- îmbunătățește mecanismul de răspundere pentru actul de gestiune a resurselor respective;
- se caracterizează printr-un control riguros, care exercită presiuni importante în vederea îmbunătățirii performanței sectorului public și a luptei împotriva corupției;
- îmbunătățește leadership-ul, administrarea și supravegherea în cadrul unei organizații, conducând la intervenții mai eficiente și, în ultimă instanță, la rezultate mai bune.

Pornind de la importanța pe care o are guvernarea corporativă pentru sectorul public, fiecare societate modernă și democratică, în scopul transparentizării și profesionalizării managementului entităților publice, și-a elaborat standardele de guvernare corporativă pentru domeniul public în conformitate cu Principiile de guvernare corporativă instituite de Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică. Cetățenii, reprezentanții acestora, bazându-se pe standarde și linii directoare elaborate, pot monitoriza modul de utilizare a resurselor, iar informațiile circumscrise instituțiilor publice sunt diseminate publicului larg pentru fundamentarea proceselor decizionale ale acestuia.

O bună guvernare corporativă constituie baza creșterii performanțelor instituțiilor publice, a managementului eficient al riscurilor, cât și baza încrederii publicului.

Studiile efectuate de cercetătorii preocupați de guvernarea corporativă [9, p.1229], scot în evidență mecanismele de guvernare, în sectorul public, care includ:

- structura, care asigură clarificarea responsabilităților;
- abordările pentru îmbunătățirea abilităților de realizare a responsabilităților;
- instrumentele precum sistemul de control intern și responsabilitatea externă.

Obligația de a respecta Codul de guvernare corporativă, în special, în sectorul public, impune entităților publice angajamente de funcționare pe baza unor principii, considerate piatra de temelie a bunei guvernări: *integritate, transparență, răspundere, competență*.

*Integritatea* reprezintă elementul cheie, indispensabil pentru sectorul public, și se referă la

Based on the major importance of corporate governance for the public sector, every modern and democratic society, in order to make transparent and professionalize the management of public entities, has developed its corporate governance standards for the public domain in accordance with the Corporate Governance Principles established by Organization for Economic Co-operation and Development. Citizens, their representatives, based on developed standards and guidelines, can monitor the use of resources, and information limited to public institutions is disseminated to the general public to substantiate its decision-making processes.

Good corporate governance is the basis for increasing the performance of public institutions, the efficient management of risks, and the basis for public confidence.

Studies conducted by researchers concerned with and interested in corporate governance [9, p.1229], reflect that governance mechanisms in the public sector include:

- the structure, which ensures the clarification of responsibilities;
- approaches to improving accountability;
- tools such as the internal control system and external liability.

The obligation to respect a code of governance, especially in the public sector, imposes on public entities commitments to operate on the basis of principles, considered as pillars of good governance: *integrity, transparency, accountability, competence*.

*Integrity* is a key element for the public sector, and it refers to the coherent and relatively stable set of professional values of an institution, but also to the dignitaries of those institutions, values such as: *being and remaining intact, honest, honest, fair, incorruptible*. Integrity is considered to be the benchmark of a civil servant, public authority or institution and used as a unit for assessing the confidence, competence and professionalism of civil servants.

The mechanisms by which public integrity is ensured refer to issues such as:

- reducing/combatting cases of corruption;
- preventing, coercing abuse and increasing the degree of responsibility.

setul coerent și relativ stabil de valori profesionale ale angajaților unei instituții, dar și a demnitarilor acestor instituții, valori precum: *a fi și a rămâne intact, integru, onest, cinstit, corect, incoruptibil*. Integritatea este considerată etalonul unui funcționar, a unei autorități sau instituții publice și este utilizată ca unitate de apreciere a încrederii, competenței și profesionalismului funcționarilor publici.

Mecanismele prin care se asigură integritatea publică se referă la aspecte precum:

- reducerea/combateră cazurilor de manifestare a fenomenului corupției;
- prevenirea, constrângerea abuzurilor și creșterea gradului de responsabilitate.

Atunci când funcționează corect, sistemul de integritate publică combate abuzul de putere, corupția și fraudă în toate formele sale.

*Transparența* – un principiu fundamental, fără de care nu poate exista o societate democratică și un instrument primordial pentru sectorul public, întrucât conduce la creșterea responsabilității, performanței și a încrederii pentru sectorul dat. Principiul are ca bază, dreptul cetățenilor la accesarea informației, care refuză să fie conduși fără ca să înțeleagă finalitățile și motivațiile administrației. Când acțiunile demnitarilor sunt la vedere, deschise publicului larg și sunt supuse consultărilor publice, calitatea actului administrativ crește și sporesc șansele de reușită în acest sector. Pe de o parte, transparența are drept scop de a preveni acțiunile care amenință integritatea publică, de a combate corupția, iar pe de altă parte, de a evalua performanța administrației publice.

În contextul promovării transparenței în sectorul public, o importanță majoră revine sistemului de *e-governanță*, care facilitează interacțiunea dintre instituțiile publice și oameni, simplifică procedurile birocratice, oferă informații și îmbunătățește transparența. Printre informațiile care ar trebui incluse se numără: reglementările privind organizarea și funcționarea instituțiilor publice, organigrama, situațiile financiare, bugetul, achizițiile, programul, proiectele aflate în desfășurare, informațiile de contact și posibilitatea traducerii informațiilor în cel puțin o altă limbă.

*Răspunderea* – un alt principiu al buneii guvernări, care se referă la faptul că rolul fiecărei

When it works properly, the public integrity system fights abuse of power, corruption, and fraud in all its forms.

*Transparency* – a fundamental principle without which there can be no democratic society and a key tool for the public sector, as it leads to increased accountability, performance and trust for the given sector. The principle stems from the right of citizens to access information, citizens refusing to be led without understanding the purposes and motivations of the administration. When the actions of dignitaries are visible and open to the general public, are subject to public consultation, the quality of the administrative act increases and increases the chances of success in this sector. On the one hand, transparency aims to prevent actions that threaten public integrity, to fight corruption, and on the other hand, to assess the performance of public administration.

In the context of promoting transparency in the public sector, the *e-governance* system, which facilitates interaction between public institutions and people, simplifies bureaucratic procedures, provides information and improves transparency. Among the information that should be included are: regulations on the organization and operation of public institutions, organization chart, financial statements, budget, procurement, the program, ongoing projects, contact information and the possibility of translating information into at least one other language.

*Liability* – another principle of good governance, which refers to the fact that the role of each public institution, as well as of each official within them, is very well defined, and they, in turn, are responsible for all decisions taken, actions taken and acts issued. However, liability is often the most misunderstood element, which is why it is often disregarded. Assuming responsibility presupposes:

- understanding the responsibilities for the actions to be taken, their consequences and the behaviours necessary in the execution of the mission;
- the need to be responsible to the superior who delegated your responsibility, involving the obligation of reporting and hierar-



instituții publice, precum și a fiecărui funcționar din cadrul acestora este foarte bine definit, aceștia, la rândul lor, fiind responsabili pentru toate deciziile adoptate, acțiunile întreprinse și actele emise. Totuși, de multe ori, răspunderea constituie elementul cel mai prost înțeles, motiv pentru care deseori este nerespectat. Asumarea răspunderii are în vedere:

- înțelegerea responsabilităților privind acțiunile întreprinse, consecințele acestora și comportamentul necesar în efectuarea misiunii;
- necesitatea de a fi responsabil față de superiorul care ți-a delegat responsabilitatea, implicând și obligația de raportare și subordonare ierarhică, de la cele mai inferioare nivele până la nivelul Consiliului de administrație;
- garanția deținerii unui volum suficient și adecvat de informații, necesar unui superior pentru a fi capabil să evalueze just și obiectiv rezultatele prezentate de subaltern;
- necesitatea aprobării unui sistem eficient de recompensare obiectivă și adecvată și, după caz, de sancționare pentru acțiuni irepsonabile;
- încurajarea unui sistem deschis care să promoveze examinările independente, precum ar fi activitățile de audit intern și extern (incluzând și societatea civilă).

*Competența* este principiul conform căruia persoanele care ocupă diferite funcții publice au obligația de a-și exercita atribuțiile de serviciu cu responsabilitate, competență, eficiență, corectitudine și conștiinciozitate. Este necesar ca nivelul de competență să fie clar stabilit din timp, până a fi angajată persoana în funcția publică și trebuie revizuit cu regularitate de către factorii de decizie.

Republica Moldova, prin semnarea Acordului de Asociere cu Uniunea Europeană (UE), în anul 2014, și-a asumat responsabilitatea de a aproba obligativitatea introducerii Codurilor de guvernare corporativă în cadrul entităților de interes public, inclusiv în cadrul companiilor de stat. Astfel, prin Hotărârea Comisiei Naționale a Pieței Financiare (CNPF) cu privire la aprobarea *Codului de guvernare corporativă nr. 67/10 din 24.12.2015*, statul nostru și-a respectat acest

chical subordination, from the lowest levels to the level of the Board of Directors;

- the guarantee of having a sufficient and adequate volume of information, necessary for a superior to be able to evaluate fairly and objectively the results presented by the subordinate;
- the need to approve an effective system of objective and adequate reward and, where appropriate, fair punishment for irresponsible actions;
- encouraging the existence of an open system that allows for the possibility of independent review, such as internal and external audit activities (including civil society).

*Competence* is the principle according to which persons holding various public positions have the obligation to perform their duties with responsibility, competence, efficiency, fairness and conscientiousness. The level of competence needs to be clearly established in advance, until the person is hired in the civil service and needs to be regularly reviewed by decision makers.

The Republic of Moldova, by the signing of the Association Agreement with the European Union (EU) in 2014, assumed the responsibility to approve the mandatory introduction of Corporate Governance Codes in public interest entities, including state-owned companies. Thus, by the decision regarding the approval of the *Corporate Governance Code No. 67/10 of 24.12.2015*, our state has fulfilled this commitment. [4] Thus, by the decision of the National Commission of the Financial Market (NCFM) regarding the approval of the *Corporate Governance Code No. 67/10 of 24.12.2015*, our state has fulfilled this commitment. Consequently, any public entity, in accordance with the *Law on Accounting and Financial Reporting no. 287/2017* and *National Commission of the Financial Market Decision no. 67/10 of 24.12.2015*, is obliged to comply with and respect the provisions of the Corporate Governance Code.

The provisions of the Code are based on the principles of corporate governance developed by the OECD, which are mandatory for public

angajament. [4] În consecință, orice entitate publică, în corespundere cu *Legea contabilității și raportării financiare nr. 287/2017* și *Hotărârea CNPF nr.67/10 din 2015*, este obligată să se conformeze și să respecte prevederile Codului de guvernanta corporativă.

Prevederile codului se bazează pe principiile de guvernanta corporativă elaborate de OCDE, având caracter obligatoriu pentru entitățile de interes public și de recomandare pentru Societățile pe acțiuni care nu intră în categoria entităților de interes public. Elementele specifice și de noutate din Codul de guvernanta corporativă se referă la:

- recomandarea de a vota cu norme de voturi mai mari decât cele prevăzute de actele normative în vigoare, pentru aspectele ce vizează competența exclusivă a *Adunării Generale a Acționarilor*;
- atribuirea de noi competențe pentru *Consiliul societății*;
- recomandarea de a constitui pe lângă Consiliu pentru examinarea celor mai semnificative subiecte din activitatea societății a unor comitete specializate;
- recomandarea ca cel puțin 1/3 din membrii Consiliului societății să fie membri independenți;
- introducerea criteriilor de evaluare a independenței membrilor Consiliului societății;
- obligația organului executiv al societății de a adăuga, în raportul anual de activitate, un capitol separat cu descrierea măsurii în care societatea aplică sau nu prevederile Codului de guvernanta;
- introducerea criteriilor de stabilire a cuantumului remunerației pentru membrii Consiliului societății, cei ai Organului executiv și ai Comisiei de cenzori;
- recomandarea aprobării de către Consiliu a Codului de conduită în afaceri al societății, Consiliul urmând a fi responsabil și de supravegherea modului de implementare;
- recomandarea aprobării regulamentului intern privind modul de selectare și aprobare a societăților de audit;

interest entities and by recommendation for Joint Stock Companies that do not fall into the category of public interest entities. The specific and novelty elements of the Corporate Governance Code refer to:

- the recommendation to vote with voting norms higher than those provided by the normative acts in force, for the aspects that concern the exclusive competence of the *General Meeting of Shareholders*;
- assigning new competencies to the *Company's Board*;
- the recommendation to set up specialized committees before the Board for the examination of the most significant topics in the company's activity;
- the recommendation that at least 1/3 of the members of the Board of Directors be independent members,
- introduction of criteria for assessing the independence of the members of the company's Board;
- the obligation of the executive body of the company to add in the annual activity report a separate chapter with the description of the extent to which the company applies or not the provisions of the Governance Code;
- introduction of criteria for determining the amount of remuneration for members of the company's Board, members of the Executive Body and of the Board of Auditors;
- the recommendation of the approval by the Board of the Code of Business Conduct of the company, the Board will also be responsible for the supervision regarding the implementation;
- the recommendation of the approval of internal regulations on the selection and approval of audit firms;
- providing the list of information that public interest entities have the obligation to publish on the website;
- the introduction of the obligation to prepare a Corporate Governance Statement "Com-

- stabilirea listelor informative pe care entitățile de interes public au obligația de a le publica pe pagina web;
- introducerea obligației de pregătire a unei Declarații de guvernanță corporativă „Conformare sau justificare”, potrivit modelului din anexa Codului, prin care societățile urmează să ofere o justificare detaliată în formă scrisă cu privire la recomandările din cod care încă nu au fost aplicate în practică [1, p.7].

În 2018 prin *Hotărârea Comisiei Naționale a Pieței Financiare nr. 14/1 din 19-03-2018 cu privire la modificarea și completarea Codului de guvernanță corporativă*, au fost operate o serie de modificări importante la Codul de guvernanță corporativă. În conformitate cu hotărârea în cauză, aprobarea unui Cod de Guvernăță la nivel de întreprindere, bazat pe principiile practicilor echitabile, a devenit obligatorie pentru entitățile de interes public, acestea având la dispoziție un termen de șase luni pentru a se conforma prevederilor Codului, inclusiv modificărilor și completărilor noi [5].

Astfel, în conformitate cu prevederile legale, entitățile de interes public au obligația de a întocmi și prezenta anual, suplimentar la rapoartele financiare și raportul conducerii, care va include un capitol privind guvernarea corporativă. Totuși, deși suntem în anul 2022, multe dintre entitățile de interes public (întreprinderi de stat și societățile comerciale) nu s-au conformat prevederilor legii în cauză.

Un rol cheie în asigurarea unei activități sustenabile a entității publice, revine controlului intern, menit să sporească gradul de eficacitate a activității operaționale, credibilitatea rapoartelor financiare și manageriale și conformitatea cu procedurile interne, cât și cu reglementările externe, și obligațiunile legale.

Începând cu 2019, autoritățile Republicii Moldova întreprind o serie de alte măsuri menite să fortifice guvernăța corporativă în sectorul public, în general și în sectorul întreprinderilor de stat, în particular. În acest sens, în scopul asigurării calității și eficacității activității operaționale, a unei gestiuni optime a resurselor din sectorul public, sporește rolul controlului intern și al

pliance or justification”, according to the model in the annex to the Code, by which companies are to provide a detailed written justification regarding the recommendations in the code that have not yet been applied in practice. [1, p.7]

In 2018, by the *National Commission of Financial Market Decision no. 14/1 of 19-03-2018 regarding the amendment and completion of the Corporate Governance Code*, a series of important amendments were made to the Corporate Governance Code. In accordance with the judgment in question, the approval of a Code of Governance at the enterprise level, based on the principles of fair practice, it has become mandatory for public interest entities, which have six months to comply with the provisions of the Code, including the amendments and new additions [5].

Thus, according to the legal provisions, the public interest entities have the obligation to prepare and present annually, in addition to the financial statements and the management report, which will include a chapter on corporate governance. However, although we are in 2022, many of the public interest entities (state-owned enterprises and companies) have not complied with the legal provision.

A key role in ensuring the sustainable activity of the public entity lies in internal control, designed to increase the effectiveness of operational activity, the credibility of financial and managerial reports and compliance with internal procedures, as well as external regulations and legal obligations.

Starting in 2019, the Moldovan authorities are undertaking a number of other measures aimed at strengthening corporate governance in the public sector in general and in the state-owned enterprise sector in particular. In this regard, in order to ensure the quality and effectiveness of operational activity, optimal management of public sector resources, it enhances the role of internal control and audit activity. In this context, the *Decision of the Government of the Republic of Moldova for the approval of the Regulation on the acquisition, confirmation and*

activității de audit. În contextul dat a fost emisă și *Hotărârea Guvernului Republicii Moldova pentru aprobarea Regulamentului privind dobândirea, confirmarea și dezvoltarea calificării profesionale în domeniul auditului intern în sectorul public nr. 556 din 19.11.2019* [3]. Pentru îmbunătățirea transparenței și guvernancei corporative în sectorul public, Ministerul Finanțelor a fost obligat, ca până la finele anului 2021 – începutul anului 2022, să realizeze prevederile Programului de instruire în domeniul auditului intern în sectorul public, menit să contribuie la creșterea profesionalismului auditorilor din sectorul public.

Realizarea unui control intern obiectiv în sectorul public, reprezintă o posibilitate de creștere a gradului de transparență, a eficienței și a competitivității instituțiilor publice, a întreprinderilor de stat, transformându-le dintr-o constrângere într-o oportunitate de dezvoltare economică.

### **Concluzii**

Deși, inițial guvernarea corporativă ia naștere în sectorul privat din dorința de a înlătura ilegalitățile și de a limita fraudele în mediul de afaceri, în scurt timp a devenit evident că pentru sectorul public subiectul are o importanță la fel de mare, aducând multiple beneficii, comparativ cu sectorul privat. Mai mult ca atât, întrucât neînțelegerile apărute la nivelul companiilor private au avut loc, inclusiv prin implicarea unor demnitari publici, aceste practici au constituit un imbold potrivit pentru promovarea guvernancei corporative și în sectorul public. Guvernarea corporativă publică urmărește dezvoltarea și îmbunătățirea mecanismelor de management și control, asumarea și îndeplinirea responsabilităților de către demnitarii publici pentru obținerea încrederii cetățenilor și, evident, ceea ce trezește cel mai mare interes pentru întreaga comunitate – controlul legalității cheltuielilor publice. În acest scop, entitățile publice sunt obligate să respecte cele mai înalte standarde de transparență în acord cu Principiile OCED privind guvernarea corporativă. Urmare a semnării Acordului de Asocieră cu Uniunea Europeană, autoritățile Republicii Moldova și-au asumat obligativitatea introducerii Codurilor de guvernare corporativă în cadrul entităților de interes public, inclusiv în cadrul companiilor de stat. Astfel, recunoscând impor-

*development of professional qualification in the field of internal audit in the public sector no. 556 of 19.11.2019 was approved* [3]. In order to improve transparency and corporate governance in the public sector, the Ministry of Finance was obliged at the end of 2021 – the beginning of 2022 to implement the provisions of the Public Sector Internal Audit Training Program designed to help increase the professionalism of public sector auditors.

Achieving objective internal control in the public sector is a possibility to increase the degree of transparency, efficiency and competitiveness of public institutions, state-owned enterprises, transforming them from a constraint into an opportunity for economic development.

### **Conclusions**

Although corporate governance initially originated in the private sector out of a desire to eliminate illegalities and limit fraud in the business environment, it soon became apparent that the subject was of no less importance to the public sector, with multiple additional benefits compared to the private sector. Moreover, as scandals have occurred at the level of private companies, including through the participation of public officials, these practices have been a reason for promoting corporate and public sector governance. Public corporate governance aims at developing and improving management and control mechanisms, assuming and fulfilling the responsibilities of public dignitaries in order to gain the trust of citizens and, of course, what arouses the greatest interest for the whole community – the control of the legality of public expenditures. To this end, public bodies are required to adhere to the highest standards of transparency in accordance with the OECD Principles on Corporate Governance. Following the signing of the Association Agreement with the European Union, the authorities of the Republic of Moldova have assumed the obligation to introduce the Corporate Governance Codes within the public interest entities, including state-owned companies. Therefore, recognizing the importance of internal control, the public authorities have launched a national training

tanța controlului intern, autoritățile publice au lansat un program național de instruire în domeniul auditului intern în sectorul public cu scopul creșterii profesionalismului auditorilor din sectorul public.

program in the field of public sector internal audit which aims to increase the professionalism of public sector auditors.

### Bibliografie/ Bibliography:

1. Cartea Albă a Bunei Guvernări în sectorul întreprinderilor de stat și al celor cu capital de stat, Expert Group, Centru Analitic Independent, Fundația Soros Moldova, Chișinău, 2021. Disponibil la: <https://www.expert-grup.org/ro/biblioteca/item/2185>.
2. DOBROTA, Cristina ș.a. *Guvernanță universitară*, București, 2011, ISBN 978-973-0-11684-7, Disponibil la: <https://ro.scribd.com/document/455827608/6-Guvernanta-universitara-pdf>;
3. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova pentru aprobarea Regulamentului privind dobândirea, confirmarea și dezvoltarea calificării profesionale în domeniul auditului intern în sectorul public nr. 556 din 19.11.2019. Publicat: 27-12-2019 în Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 388-392. Disponibil la: [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=119034&lang=ro](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=119034&lang=ro).
4. Hotărârea Comisiei Națională a Pieței Financiare, nr. 67/10 din 24.12.2015 cu privire la aprobarea Codului de guvernanță corporativă. Publicat: 04.03.2016 în Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr. 49-54. Disponibil la: <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=363619>.
5. Hotărârea Comisiei Naționale a Pieței Financiare nr. 14/1 din 19-03-2018 cu privire la modificarea și completarea Codului de guvernanță corporativă, au fost operate o serie de modificări importante la Codului de guvernanță corporativă.
6. International framework: good governance in the public sector, IFAC and CIPFA, 2014, ISBN: 978-1-60815-181-3. Disponibil la: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/contributing-global-economy/publications/international-framework-good-governance-public-sector>.
7. MATEI, Ani, DRUMAȘU Ciprian, Corporate Governance and public sector entities, *Procedia Economics and Finance* 26, 2015. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)00879-5. Disponibil la <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115008795>.
8. OECD Principles of Corporate Governance, organisation for economic co-operation and development, 2004. Disponibil la: <https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>.
9. STEFANESCU Aurelia, *The development of a corporate governance assessment model for the Romanian public sector*, Audit Financiar, November 2016. DOI:10.20869/AUDITF/2016/143/1227. Disponibil la: <https://www.researchgate.net/publication/309568424>.
10. TURNBULL, Shann, A sustainable future for corporate governance theory and practice, *Journal of Corporate Governance, Insurance, and Risk Management (JCGIRM)* 2017, Volume 4, Series 2, Disponibil la: <https://jcgirm.com/wp-content/uploads/2020/10/01.JCGRIM-2017-v4s2-pp1-27.pdf>.

338.439.5:339.132.2(478)

## NECESITATEA REPROIECTĂRII LANȚULUI AGROALIMENTAR ÎN CONDIȚIILE ECONOMIEI CIRCULARE

*Conf. univ., dr. Maria GRIGORAȘ, UASM*  
*grigoras-maria@mail.ru*

*ORCID: 0000-0003-0642-4026*

*DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2022.120.021>*

*Pierderea, inclusiv risipirea produselor alimentare este una din problemele stringente ale omenirii, cu o largă răspândire în ultimii 200 de ani, dar cu o creștere exponențială în ultima perioadă.*

*Deși piața globală a alimentelor și băuturilor ambalate a fost evaluată la circa 3,6 trilioane dolari americani în anul 2021, pandemia și, ulterior, conflictul ruso-ucrainean au afectat lanțul de aprovizionare cu alimente. Conform cercetărilor efectuate de Consiliul Internațional pentru Informații Alimentare, pandemia a afectat obiceiurile alimentare și de preparare a hranei pentru 85% dintre consumatori.*

*Astfel, consumatorii au înțeles că alimentația este principalul factor al sano-genezei și se orientează spre produsele sano-genetice, durabile, iar noile standarde, cum ar fi strategia de la „Farm to Fork” a Comisiei Europene, cer industriei și agriculturii să adopte economia circulară și să-și reproiecteze sistemele alimentare.*

***Cuvinte-cheie:** sustenabilitate alimentară, produse sano-genetice, risipă alimentară, lanț de aprovizionare cu alimente, economie circulară, agricultură digitală, paradigmă, bune practici.*

***JEL:** F53, M 37, N33, Q58.*

### **Introducere**

O reproiectare a lanțului alimentar și o educare a populației în adoptarea unui consum rațional și sustenabil sunt necesare și Republicii Moldova, deoarece proiecția existentă generează o risipă anuală de 307419 tone de alimente.

În lipsa unei legi care ar reglementa risipa alimentară, agenții economici abordează diferit această problemă prin prisma cost-beneficiu, unii

338.439.5:339.132.2(478)

## THE NEED TO REDESIGN THE AGRI-FOOD CHAIN IN CIRCULAR ECONOMY CONDITIONS

*Assoc. Prof., PhD, Maria GRIGORAS, SAUM*  
*grigoras-maria@mail.ru*

*ORCID: 0000-0003-0642-4026*

*<https://doi.org/10.53486/econ.2022.120.021>*

*Losses, including food waste, are one of mankind's most pressing problems, with a wide spread over the last 200 years, and with an exponential increase in recent times.*

*Although the global packaged food and beverage market was valued at about USD 3.6 trillion in 2021, the COVID-19 crisis and the subsequent Russian-Ukrainian conflict affected the food supply chain. According to the research conducted by the International Food Information Council, the pandemic has affected the eating and cooking habits of 85% of consumers.*

*Thus, the consumers have understood that food is the main factor of sanogenesis and is geared towards sustainable, healthy products, and new standards, such as the European Commission's "Farm to Fork" strategy, call on industry and agriculture to adopt the circular economy and redesign their food systems.*

***Keywords:** food sustainability, healthy genetic products, food waste, food supply chain, circular economy, digital agriculture, paradigm, good practices.*

***JEL:** F53, M 37, N33, Q58.*

### **Introduction**

A redesign of the food chain and education of the population in adopting a rational and sustainable consumption are also necessary for the Republic of Moldova, because the existing projection generates an annual waste of 307419 tons of food.

In the absence of a law regulating food waste, economic agents approach this problem differently in terms of cost-benefit, some

casează alimentele expirate, iar alții dezvoltă practici de responsabilitate socială prin susținerea băncii de alimente.

Recoltele slabe din 1794-1796 au generat o nenorocire, ceea ce l-a impulsionat și pe economistul și demograful englez, Thomas Robert Malthus (1766-1834) să scrie, în anul 1796, un eseu despre criza din Anglia, eseu în care se pronunță pentru dezvoltarea sistemului de asistență publică pentru cei săraci.

Dar, o dată ce analizează lucrarea filosofului radical englez William Godwin (Political justice/ Justiție politică) din 1793, despre o societate utopică în care prosperitatea și dreptatea pot fi asigurate doar de o creștere exponențială a populației și controversa furnizată de realitatea dură, – el își schimbă radical opinia prin publicarea în anul 1798 a lucrării „Un Eseu despre principiul populației”. Conform acestui eseu, Malthus consideră că populația crește în progresie geometrică (1, 2, 4, 8, 16, 32, 64, 128 ...), iar resursele cresc în progresie aritmetică (1, 2, 3, 4, 5, 6 ...).

Dacă e să aplicăm în practică teoria malthusiană, raportul resurse – populație pentru anul 2022 este de  $2022/2^{2022}$ , ceea ce semnifică un dezechilibru economic de proporții covârșitoare.

Teza malthusiană devine din ce în ce mai actuală datorită faptului că revoluția verde a dus la epuizarea solului și la sărăcirea apelor freatice. De asemenea, epuizarea combustibililor fosili, precum și concentrarea acestor resurse în anumite zone, epidemia COVID-19 și conflictul regional ruso-ucrainian, condițiile meteorologice precare agriculturii au contribuit la faptul că toate țările lumii încep să-și revizuiască programele de consum și să se convertească spre o nouă paradigmă – cea a **economiei circulare**.

Prin urmare, scopul acestui demers este de a sensibiliza și impulsiona factorii decizionali ai lanțului de aprovizionare cu alimente: organ legislativ, consumatori, industria de prelucrare, industria retail etc. în adoptarea de urgență a noii paradigme de dezvoltare și de a identifica, prin abordarea marketingului, agriculturii digitale și a tehnologiilor informaționale aferente altor structuri (ambalare, gestionare a deșeurilor, securitate și siguranță), bunele practici ale sustenabilității alimentare.

dispose of expired food, and others develop social responsibility practices by supporting the food bank.

The poor harvests of 1794-1796 caused a disaster, which also prompted English economist and demographer Thomas Robert Malthus (1766-1834) to write an essay on the crisis in England in 1796, in which he suggested for the development of the system of public assistance for the poor.

But, while analysing William Godwin's philosophical work Political justice (1793) about a utopian society in which prosperity and justice can only be achieved by exponential population growth and the controversy brought on by harsh reality he radically changed his opinion by publishing in 1798 the "Essay on the principle of population". According to this essay, Malthus considers that the population increases in geometric progression (1, 2, 4, 8, 16, 32, 64, 128 ...), and the resources increase in arithmetic progression (1, 2, 3, 4, 5, 6 ...).

Thus, according to Malthusian estimates, the resource – population ratio for 2022 is  $2022/2^{2022}$ , which means an overwhelming economic imbalance.

The Malthusian thesis is becoming more and more topical due to the fact that the green revolution led to the depletion of soil and the impoverishment of groundwater. Also, the depletion of fossil fuels, as well as the concentration of these resources in certain areas, the COVID-19 epidemic and the Russian-Ukrainian regional conflict, the precarious weather conditions of agriculture have contributed to the fact that all countries of the world are beginning to revise their consumption programs and to convert to a new paradigm – that of the **circular economy**.

The aim of this endeavour is therefore to raise awareness and boost decision-makers in the food supply chain: legislative body, consumers, processing industry, retail industry, etc. in urgently adopting the new development paradigm and identifying, through the approach of marketing, digital agriculture and information technologies related to other structures (packaging, waste management, security and safety), good practices of food sustainability.

### Metode aplicate

O metodă utilizată în acest demers științific a fost *analiza* rapoartelor internaționale specifice domeniului, pentru a avea o abordare cât mai largă asupra fenomenului studiat. Pentru a înțelege percepția consumatorilor cu privire la problema risipei de alimente, s-a utilizat *metoda chestionarului*. A fost realizat un sondaj aleatoriu non-exhaustiv în formă mixtă: în teritoriu și online, prin intermediul platformei *Google.meet*, asupra unui eșantion de 120 de persoane cu vârstă adultă (18-70 ani). Sondajul a cuprins 15 întrebări închise și deschise, cu răspunsuri dihotomice și multiple. De asemenea, au fost folosite jurnalele de consum ale respondenților, pentru a se putea determina expresia valorică a risipei de alimente.

Pentru analiza rezultatelor cercetării au fost folosite formule ale progresiei geometrice și aritmetice, diferențiala semantică, analiza Daisy.

### Rezultate și discuții

Deși omenirea soluționează treptat problema malnutriției, actualmente s-a acutizat o nouă problemă – cea a sustenabilității alimentare. Dacă în anul 1960, din 3 miliarde de locuitori ai planetei 2 miliarde sufereau de foame (66%), în anul 2000, din 6 miliarde de locuitori, sufereau de malnutriție 800 milioane (13,3%), în anul 2017, rata malnutriției a ajuns la cel mai scăzut nivel de 8,1% din populația totală.

Începând din anul 2017 are loc o creștere a ratei malnutriției pe glob ajungând la 768 milioane locuitori (9,9% din populația totală) în anul 2020. Potrivit Raportului „Starea Securității Alimentare și a Nutriției în Lume” realizat prin intermediul unei publicații comune a Organizației pentru Alimentație și Agricultură a Națiunilor Unite (**FAO**); Fondul Internațional pentru Dezvoltarea Agricolă (**EIDA**); Fondul Națiunilor Unite pentru Copii (**UNICEF**); Programul Alimentar Mondial al Națiunilor Unite (**PAM**) și Organizația Mondială a Sănătății (**OMS**), în anul 2030, 660 milioane de oameni vor suferi din cauza malnutriției, cu 30 de milioane mai mult decât într-un scenariu în care nu ar fi avut loc pandemia COVID-19.

De asemenea, scade și ponderea fermierilor în totalul populației active. Un exemplu tipic în acest caz este Franța. Dacă în anul 1810 în Franța locuiau 30 milioane, în anul 2010 numărul

### Applied methods

A method used in this scientific endeavour was the *analysis* of the international reports specific to the field, in order to have a wider approach to the phenomenon studied. In order to understand consumers' perception of the problem of food waste, the *questionnaire method* was used. A non-exhaustive random survey was conducted in mixed form: On-site and online, via *Google.meet* platform, on a sample of 120 adults (18-70 years). The survey included 15 closed and open questions, with dichotomic and multiple answers. The consumer logs of the respondents were also used to determine the value expression of food waste.

For the analysis of the research results were used formulas of geometric and arithmetic progression, semantic differential, Daisy analysis.

### Results and discussions

Although humanity is gradually solving the problem of malnutrition, a new problem has now become acute – that of food sustainability. If in 1960 out of three billion inhabitants of the planet 2 billion suffered from hunger (66%), in 2000 out of 6 billion inhabitants 800 million (13.3%) suffered from malnutrition, in 2017 the malnutrition rate reached the lowest level of 8.1% of the total population.

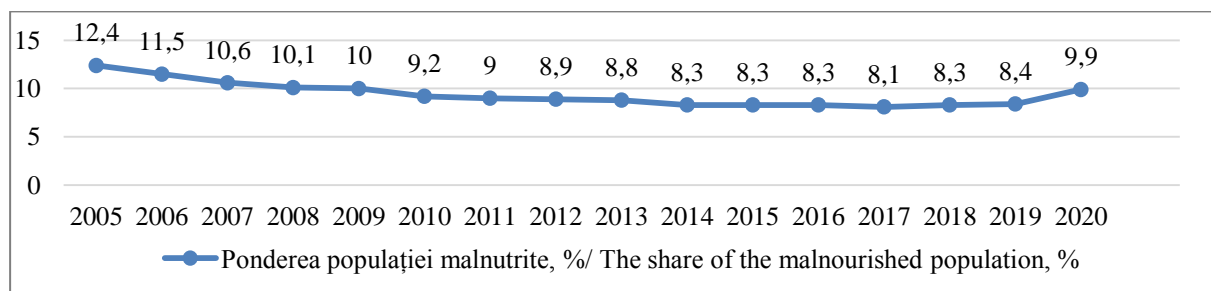
Since 2017, there has been an increase in the rate of malnutrition worldwide, reaching 768 million people (9,9% of the total population) in 2020. According to the report “State of Food Security and Nutrition in the World” by means of a joint publication of the Food and Agriculture Organization of the United Nations (**FAO**); International Fund for Agricultural Development (**EIDA**); United Nations Children's Fund (**UNICEF**); The United Nations World Food Program (**WFP**) and the World Health Organization (**WHO**), in 2030, 660 million people will suffer from malnutrition, 30 million more than in a scenario where the COVID-19 pandemic did not occur.

The share of farmers in the total active population also decreases. A typical example in this case is France. If in 1810 30 million people lived in France, in 2010 the number of inhabitants of this country reached 62 million, while the



locuitorilor acestei țări a ajuns la 62 milioane, în timp ce proporția fermierilor în populația activă a scăzut de la 67% în anul 1789 la mai puțin de 5% în anul 2010. În anul 2018 în Franța locuiau 64,99 [13] milioane oameni și doar 1,5% din totalul forței de muncă era încadrat în agricultură [8].

proportion of farmers in the active population decreased from 67% in 1789 to less than 5% in 2010. In 2018, 64.99 [13] million people lived in France and only 1.5% of the total workforce was employed in agriculture [8].



**Figura 1. Dinamica ponderii populației malnutrite pe glob, %/**

**Figure 1. The dynamics of the malnourished population share in the world, %**

*Sursa: elaborată de autor în baza [6] / Source: developed by the author based on [6]*

Problema eradicării malnutriției poate fi soluționată printr-un management eficient al utilizării alimentelor și reducerii risipei acestora. Risipa de alimente nu este specifică doar sferei consumului și se găsește în proporții diferite în întreaga filieră agricolă: recoltare, transportare, procesare, păstrare, vânzare, consum.

Boabele de cereale, de exemplu, pot fi pierdute în etapele de pre-recoltare, recoltare și post-recoltare. **Pierderile specifice etapei pre-recoltare** apar înainte de începerea procesului de recoltare din cauza insectelor, buruienilor și ruginii. **Pierderile la recoltare** apar pe parcursul desfășurării procesului propriu-zis și al pierderilor cauzate de spargere. După unii autori, pierderile de recoltare sunt cantitatea de cereale, care, după trecerea prin combinat, nu intră în buncărul combinei, ci rămâne pe câmp. Conform standardelor internaționale, sunt admise pierderi de 1,5% la recoltarea cerealelor prin combinare.

**Pentru a reduce pierderile în fazele de pre-recoltare și recoltare, trebuie să se țină cont de o seamă de factori:** parcelarea terenului, specificul culturilor premergătoare (rotația culturilor), crearea asolamentelor, folosirea semințelor omologate pentru regiunea dată și cu un grad înalt de germinare, tratarea corespunzătoare a solului, folosirea îngrășămintelor, folosirea irigației, supravegherea fazelor vegetative ale plantelor, alegerea timpului

The problem of eradicating malnutrition can be solved by effectively managing food use and reducing food waste. Food waste is not only specific to the sphere of consumption, it is also found in different proportions throughout the agricultural chain: harvesting, transportation, processing, storage, sale, consumption.

Cereal grains, for example, can be lost in the pre-harvest, harvest and post-harvest stages. **Losses specific to the pre-harvest stage** occur before the start of the harvesting process and are due to insects, weeds and rust. **Harvest losses** occur during the actual process and because of the losses caused by breakage. According to some authors, the crop losses are the amount of grain, which, after passing through the combine, does not enter the hopper of the combine, but remains in the field. According to international standards, 1,5% losses are allowed when harvesting combined grain.

**In order to reduce losses in the pre-harvest and harvest phases, a number of factors must be taken into account:** land parcelling, specificity of pre-harvest crops (crop rotation), crop rotation, germination, proper treatment of the soil, use of fertilizers, use of irrigation, monitoring of the vegetative phases of the plants, choice of the optimal threshing time, correct choice of the combine unit, etc. For example, rotary harvesters are specific for harvesting corn,

optim de treierare, alegerea corectă a unității de combinat etc. De exemplu, recoltatoarele rotative sunt specifice pentru recoltarea porumbului, dar nu sunt indicate pentru colectarea cerealelor pe câmpuri împădurite sau cu o greutate prea umedă. În schimb, tamburul este destinat pentru colectarea cerealelor și dacă este corect configurat pierderile nu depășesc valoarea admisibilă.

Privitor la *faza post-recoltare, cele mai specifice pierderi* pot fi generate de procesul de uscare și procesare. La uscare, cerealele pot fi consumate de păsări, rozătoare sau pot fi spulberate de vânt dacă sunt uscate în câmp deschis. O altă pierdere, în timpul uscării, este crăparea boabelor, care, de obicei, trebuie consumate întregi. Dacă procesul de uscare nu a fost realizat corespunzător, atunci se pot manifesta o serie de pierderi. În cazul când, boabele nu au fost suficient de bine uscate, pot fi infestate de mușegai, ajung la încălzire și la o diversitate de alte modificări chimice. Cu cât un produs conține mai puțină apă, cu atât termenul de păstrare este mai mare.

Dar, privitor la legumele și fructele proaspete, odată cu pierderea cantității de apă, scade și calitatea acestora prin pierderea vitaminelor, în special, a celor hidrosolubile.

O altă pierdere, specifică cerealelor, este întâlnită în **procesul frezării**, *procedeu de îndepărtare a straturilor exterioare a bobului* (grâu, orez). În cazul orezului, rezultatele de măcinare pot varia de la 60 la 67% în funcție de eficiența morii. Astfel, o creștere de 1% al randamentului măcinării poate contribui la creșteri semnificative ale resurselor alimentare.

În procesul de depozitare, pierderile pot fi determinate de o mulțime de factori: lipsa ventilației, varietatea de microorganisme existente, posibilitatea interacțiunii dintre cereale etc.

**Pentru a reduce pierderile post-recoltare** este necesar de a dezvolta tehnologii care ar identifica boabele infestate cu mușegai de cele salubre; de a folosi digitalizarea în gestiunea spațiilor de uscare, prin verificarea permanentă al umidității, variației temperaturii și a fluxului de oxigen; de asigurat salubritatea și igienizarea spațiilor de păstrare a cerealelor.

Respectarea condițiilor de păstrare a recoltei, asigură un termen mai îndelungat de folosire a bunului la capacitățile lui maxime.

but are not suitable for harvesting grain in wooded or overly moist fields. Instead, the drum harvester is intended for grain collection and if properly configured the losses do not exceed the allowable value.

As for *the post-harvest phase, the most specific losses* can be generated by the drying and processing process. When dried, the grain can be eaten by birds, rodents or can be blown away by the wind if it is dried in the open field. Another loss during drying is the cracking of the grains, which usually have to be eaten whole. If the drying process has not been carried out properly, then a series of losses may occur. If the grains have not been dried well enough, they are susceptible to mold, heat and a variety of other chemical changes. The less water the product contains, the longer its shelf life is.

But when it comes to fresh vegetables and fruits, with the loss of water their quality decreases by the loss of vitamins, especially water-soluble ones.

Another loss, specific to cereals, is encountered during **the milling process**, *the process of removing the outer layers of the grain* (wheat, rice). In the case of rice, the grinding results can vary from 60 to 67% depending on the efficiency of the mill. Thus, a 1% increase in grinding efficiency can contribute to significant increases in food resources.

In the process of storage, losses can be caused by a lot of factors: lack of ventilation, variety of existing microorganisms, the possibility of interaction between cereals, etc.

**In order to reduce post-harvest losses**, it is necessary to develop technologies that would identify mold-infested grains from healthy ones; to use digitization in the management of drying spaces, through the permanent control of humidity, temperature variations and oxygen flow; to ensure the sanitation and cleaning of grain storage areas.

The observance of the storage conditions ensures a longer term of use of the good at its maximum capacities.

Although the types of losses are known, there is an impediment to their effective measu-

Cu toate că sunt cunoscute tipul pierderilor, există un impediment în măsurarea efectivă a acestora. De obicei, se consideră că în țările slab dezvoltate, pierderile sunt mult mai mari decât în cele care dezvoltă o agricultură performantă. De asemenea, există supoziții că agricultura intensivă generează pierderi mai mici, decât agricultura bio. Un alt specific al agriculturii îl constituie și etapele procesului de recoltare unele dintre care trebuie să fie efectuate manual, ca de exemplu, decojirea completă a cerealelor de porumb de pe știuleți. În țările cu cost ridicat al muncii, s-ar putea ca pierderile rezultate în urma lipsei dezizolării manuale a boabelor să fie mai mari decât în țările cu un cost redus al factorului muncă. Se consideră, că în țările slab dezvoltate, pierderile de porumb de la recoltare până la vânzare sunt de aproximativ 10-20% dintre care 40% au loc la depozitare, 30% în timpul prelucrării și 30% sunt generate în timpul transportării (câmp, fermă (elevatoare), piață).

Pentru a reduce pierderile post-recoltare ar fi necesar de subvenționat activitatea de depozitare, de atras investiții în acest domeniu, de digitalizat întreaga filieră prin aplicarea de soft-uri care ar monitoriza sute de variabile, modificările cărora sunt pasibile de pierderi de alimente.

Deși pierderile la această etapă a filierei sunt cauzate de o multitudine de factori, greu de sistematizat și de monitorizat, pierderi ale produselor alimentare cu o valoare adăugată mult mai mare se întâlnesc în sfera consumului.

Conform studiului „Pierderile globale și risipa de alimente” publicat sub egida FAO, aproximativ 1/3 din alimente se irosesc la nivel global, ceea ce reprezintă aproximativ 1,3 miliarde tone anual [9].

Pierderea de alimente pe cap de locuitor în Europa și America de Nord este de 280-300 kg/an, iar în Africa sub-sahariană, Asia de Sud și Sud-Est este de 120-170 kg/an. Producția totală de alimente comestibile pe cap de locuitor în Europa și America de Nord este de aproximativ 900 kg/an iar în Africa sub-sahariană și cea de Sud și Sud-Est este de 460 kg/an. Astfel, în rezultatul consumului, alimentele risipite ce revin unui european și unui american sunt de 95-115 kg/an, în timp ce pentru un locuitor al Asiei sub-sahariene, de Sud sau Sud-Est risipa alimentară este de 6-11kg/an.

It is generally considered that in underdeveloped countries the losses are much higher than in those that develop successful agriculture. It is also assumed that intensive agriculture generates much lower losses than organic farming. Another specific feature of agriculture is that some stages of the harvesting process have to be done manually, such as the complete peeling of corn cereals from the cob. In countries with high labour costs losses, due to lack of manual grain stripping, may be higher than in countries with low labour costs. It is estimated that in underdeveloped countries maize losses from harvest to sale are about 10-20% of which 40% take place during storage, 30% during processing and 30% are generated by transport (field, farm (elevators), market).

In order to reduce post-harvest losses, it would be necessary to subsidize storage activity, to attract investment in this field, to digitize the entire supply chain by applying software that would monitor hundreds of variables, the changes of which are subject to food losses.

Although the losses at this stage of the supply chain are caused by a multitude of factors, which are difficult to systematize and monitor, losses of food products with a much higher added value are encountered in the sphere of consumption.

According to the FAO “Global losses and Food waste” study, about 1/3 of food is wasted globally, which is about 1,3 billion tons annually [9].

The loss of food per capita in Europe and North America is 280-300 kg / year, and in sub-Saharan Africa, South and Southeast Asia it is 120-170 kg/year. The total production of edible food per capita in Europe and North America is about 900 kg/year and in sub-Saharan Africa and South and South-East it is 460 kg/year. Thus, as a result of consumption, the food waste that belongs to a European and an American is 95-115 kg/year, while for a resident of sub-Saharan Asia, South or South-East food waste is 6-11 kg/year.

The problem is getting worse as the population grows (especially the urban one), freshwater resources are depleted, the land factor is

Problema devine din ce în ce mai acută datorită faptului că populația crește (în special, cea urbană), resursele de apă dulce se epuizează, dar se epuizează și factorul pământ, iar globalizarea piețelor necesită o valabilitate mai mare a alimentelor și o procesare minimă a produselor. De asemenea, repartizarea inechitabilă a alimentelor este o provocare a umanității, de exemplu: risipa alimentară la nivelul consumului în țările industrializate este de 222 milioane tone, număr care este aproape egal cu producția totală de alimente din Africa sub-sahariană (230 milioane tone).

Potrivit Consiliului European de Informare Alimentară (EUFIC) [4], până în anul 2017, aproximativ 88 milioane tone de alimente erau risipite în fiecare an, ca ulterior această cifră să crească. Potrivit (FAO) [11], Regatul Unit al Marii Britanii irosește 14 milioane tone de alimente anual, iar studiile arată că deșeurile alimentare pot crește cu 1,1 milioane tone până în anul 2025.

Totodată, circa 11 milioane tone de alimente sunt aruncate anual și în Germania. Deși Țările de Jos au emis inițiativa „Uniți împotriva deșeurilor alimentare”, care vizează reducerea deșeurilor de alimente până în anul 2030 în jumătate față de anul 2015, Olanda înregistrează 146 kg de deșeuri alimentare per locuitor timp de un an de zile.

Potrivit ADEME (Agenția de Tranziție Ecologică), 25% din emisiile de gaze cu efect de seră sunt generate de alimente și aceste emisii sunt în creștere, deoarece mai mult de 75% de francezi au declarat că consumă fructe și legume în extrasezon. Conform cercetărilor realizate de ADEME, 1 kilogram de roșii consumat iarna generează cu 40% (1,88 kgCO<sub>2eq</sub>/kg de produs) mai multe emisii de gaze cu efect de seră decât același kilogram de roșii obținut în sezon (0,51 kgCO<sub>2eq</sub>/kg de produs) [1].

În acest scop, s-a creat o platformă <https://mesfruitsetlegumesdesaison.fr/months/4>, care informează consumatorul despre impactul ce-l poate cauza asupra mediului fructele și legumele obținute în extrasezon. Deși în anul 2017, Franța a devenit prima țară care a interzis industriei retail să arunce sau să distrugă produsele alimentare nevândute, totuși, în fiecare an 10 milioane de tone de alimente sunt aruncate, fie pierdute, constituind pagube de 16 miliarde euro.

depleted, and the globalization of markets requires greater food validity and minimal product processing. Unfair distribution of food is also a challenge for humanity, for example: food waste at the level of consumption in industrialized countries is 222 million tons, which is almost equal to the total food production in sub-Saharan Africa (230 million tons).

According to the European Food Information Council EUFIC [4], by 2017, about 88 million tons of food were wasted each year, a figure that would later increase. According to (FAO) [11], the United Kingdom wastes 14 million tons of food annually, and studies show that food waste can increase by 1,1 million tons by 2025.

At the same time, around 11 million tons of food is also thrown away in Germany every year. Although the Netherlands has issued the “United against Food Waste” initiative, which aims to reduce food waste by 2030 in half compared to 2015, the Netherlands registers 146 kg of food waste per inhabitant for one year.

According to ADEME (Agence de la Transmission Ecologique), 25% of greenhouse gas emissions are from food and these emissions are rising, as more than 75% of French people say they consume fruit and vegetables in the off-season. According to research by ADEME, 1 kilogram of tomatoes consumed in winter generates 40% (1,88 kgCO<sub>2eq</sub>/kg of product) more greenhouse gas emissions than the same kilogram of tomatoes obtained in season (0,51 kgCO<sub>2eq</sub>/kg of product) [1].

To this end, a platform has been set up <https://mesfruitsetlegumesdesaison.fr/months/4>, which informs consumers about the impact that fruit and vegetables obtained in the off-season can have on the environment. Although in 2017 France became the first country to ban the retail industry from throwing away or destroying unsold food, yet every year 10 million tons of food are thrown away or lost with damage of EUR 16 billion.

As for Central Europe, the Republic of Poland has a waste of 9 million tons of food (154 kg / capita), even though there are 32 food banks.

Cu referire la Europa Centrală, Republica Polonă înregistrează o risipă de 9 milioane tone de alimente (154 kg/cap de locuitor), chiar dacă există cele 32 de bănci alimentare. Sud-Vestul Europei, prin Regatul Spaniei generează o risipă alimentară de 8 milioane de tone în fiecare an, iar Sud-Estul Europei Centrale, prin România generează o risipă alimentară de 6000 tone pe zi (1,35 milioane tone anual).

Potrivit celui mai nou *Raport 2021 „Indicele Risipei Alimentare”* realizat de către autorii Hamish Forbes (WRAP), Tom Quested (WRAP) și Clementine O'Connor (Programul Națiunilor Unite pentru Mediu) se estimează că risipa alimentară din entitățile casnice, unitățile de vânzare cu amănuntul și industria de servicii alimentare totalizează 931 milioane tone anual, dintre care 570 milioane tone sunt generate de gospodăriile individuale. În acest context, conform raportului, media globală anuală pe cap de locuitor este de 74 kilograme [7].

Conform „Indicelui Risipei Alimentare”, cea mai mică cantitate de deșeuri alimentare pe cap de locuitor îi aparține Federației Ruse (33kg/locuitor/anual), iar România și Cehia înregistrează câte 70 kg/locuitor fiecare.

Ucraina și Moldova depășesc cu 2kg/locuitor media globală anuală de deșeuri, ajungând la 76 kg/locuitor. Astfel, Republica Moldova înregistrează o risipă anuală de 307419 tone de alimente.

Dacă în majoritatea țărilor există legi ce vizează risipa alimentară, în Republica Moldova, „Legea privind prevenirea pierderii și risipei alimentare” este la etapa de proiect. În lipsa unei asemenea legi, industria retail își gestionează diferit pierderile de alimente – de la aruncarea lor până la măsuri de responsabilitate socială prin conlucrarea cu băncile de alimente.

Potrivit opiniei directorului Băncii de Alimente, Oleg Paraschiv, în lipsa legii, e mai rentabil ca agenții economici să caseze produsele, decât să le doneze, deoarece în urma casării rămân cu taxa pe valoare adăugată [10]. În Republica Moldova, doi mari retaileri își gestionează diferit risipa de alimente, de exemplu „Kaufland” furnizează din anul 2020 băncii de alimente peste 20 de tone de pâine, legume și produse cu ambalaj deteriorat, alimente ce pot

Southwestern Europe, through the Kingdom of Spain, generates a food waste of 8 million tons each year, and South-eastern Central Europe, through Romania, generates a food waste of 6000 tons per day (1.35 million tons per year).

According to the latest *Report 2021 “Food waste Index”* carried out by the authors Hamish Forbes (WRAP), Tom Quested (WRAP) and Clementine O'Connor (United Nations Environment Program), it is estimated that food waste from households, retail establishments and the food service industry totals 931 million tons annually, of which 570 million tons are generated by individual households. In this context, according to the report, the annual global average per capita is 74 kilograms [7].

According to the “Food Waste Index”, the smallest amount of food waste per capita belongs to the Russian Federation (33kg/inhabitant/annually), Romania and the Czech Republic registering 70 kg / inhabitant each.

Ukraine and Moldova exceed the annual global average of waste by 2 kg/inhabitant, reaching 76 kg/inhabitant. Thus, the Republic of Moldova registers an annual waste of 307419 tons of food.

If in most countries there is a law on food waste, in the Republic of Moldova the “Law on the prevention of food loss and waste” is in the draft state. In the absence of such a law, the retail industry manages its food losses differently – from dumping them to social responsibility measures by working with food banks.

According to the director of the Food Bank, Oleg Paraschiv, in the absence of the law, it is more profitable for economic agents to scrap products than to donate them, because after scrapping they enjoy value added tax [10]. In the Republic of Moldova, two large retailers manage their food waste differently, for example since 2020 “Kaufland” have supplied to the food bank over 20 tons of bread, vegetables and products with damaged packaging which can provide food for the needy, and “Metro Cash & Carry Moldova” provides expired products to a company specialized in the production of animal feed, in order not to raise the degree of operational and commercial complexity on the value chain.

asigura o hrană pentru persoanele nevoiașe, iar „Metro Cash & Carry Moldova”, pentru a nu ridica gradul de complexitate operațională și comercială asupra lanțului valoric, furnizează produsele expirate unei companii specializate pentru producerea hranei pentru animale.

Pentru a înțelege percepția consumatorilor asupra problemei risipei de alimente, s-a utilizat metoda chestionarului, asupra unui eșantion de 120 de persoane.

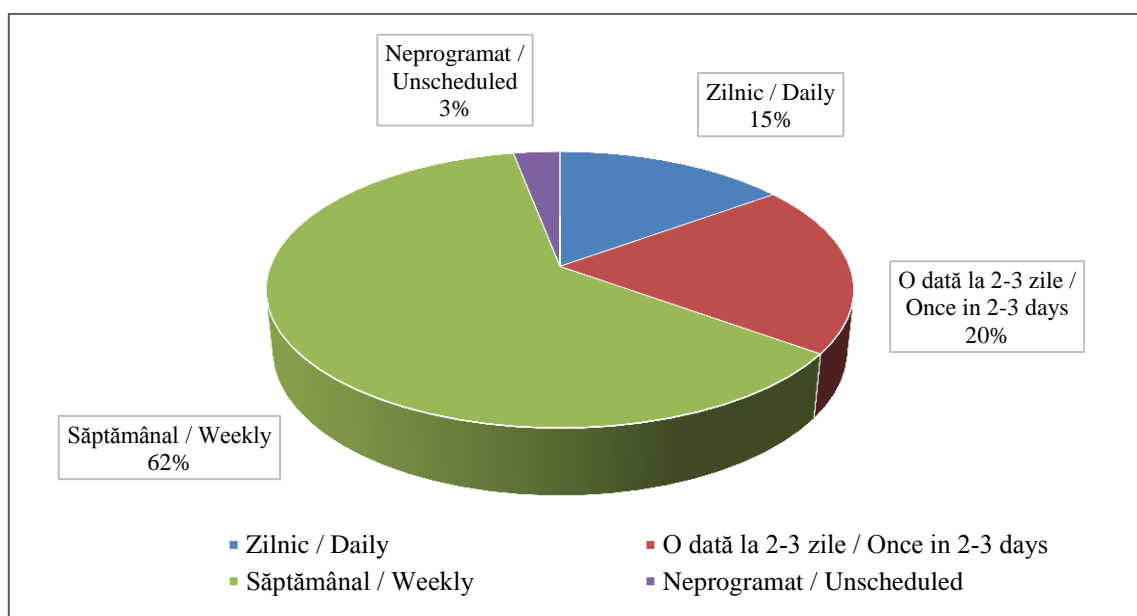
Din totalul de 120 de persoane chestionate: 63% au fost de sex feminin și 37% de sex masculin, repartizați în teritoriu astfel: 47% din mediul rural și 53% din mediul urban.

Pentru a depista cine de fapt se face pasibil de risipa de alimente, li s-a cerut subiecților intervievați să răspundă la întrebarea „Cine este responsabil de cumpărarea de alimente în familiile Domniilor lor?” Astfel, pentru 73% din familiile chestionate, responsabile de achiziționarea alimentelor sunt femeile, iar pentru 27% din familii, responsabili de cumpărarea alimentelor sunt bărbații. Un factor al risipei de alimente este și frecvența cumpărării unui anumit bun, de aceea subiecților chestionați li s-a cerut să răspundă la întrebarea „Cât de des cumpărați alimente?”. Frecvența cumpărării este expusă în figura 2.

In order to understand the perception of consumers on the issue of food waste, the method of the questionnaire was used on a sample of 120 people.

Out of the total of 120 respondents: 63% were female and 37% male, distributed in the territory as follows: 47% from rural areas and 53% from urban areas.

In order to find out who is actually subject to food waste, the interviewees were asked to answer the question “Who is responsible for buying food in your family?” Thus, for 73% of the surveyed families, women are responsible for purchasing food, and for 27% of families, men are responsible for buying food. A factor of food waste is also the frequency of buying a certain good, so the respondents were asked to answer the question “How often do you buy food?”. The frequency of purchase is shown in figure 2.

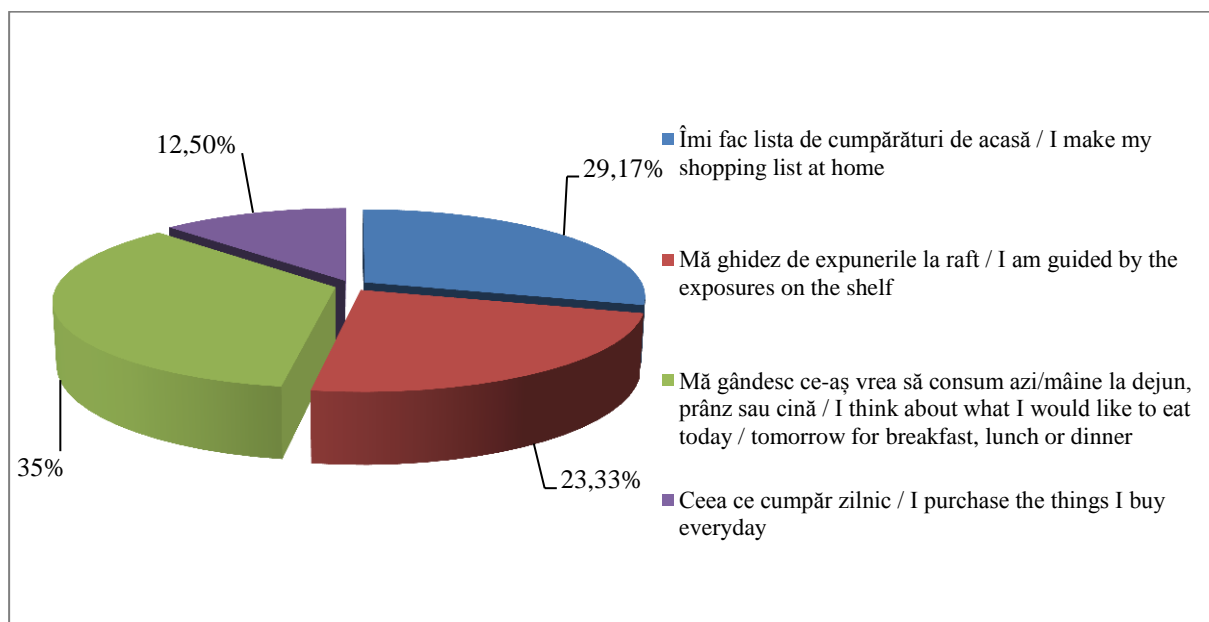


**Figura 2. Frecvența cumpărării alimentelor / Figure 2. Frequency of food purchases**

*Sursa: Rezultatele eșantionului cercetat / Source: Results of the surveyed sample*

Pentru a determina faptul dacă subiecții intervievați cumpără alimentele de care au nevoie strictă sau fac achiziții întâmplătoare, fiind impulsionați de acțiunile de *merchandising* din spațiul comercial, au fost rugați să răspundă la întrebarea: „Ce scenariu folosesc atunci când merg la cumpărături de alimente?”. Răspunsurile au fost categorisite astfel: figura 3.

In order to determine whether the interviewees buy the food they need strictly or make random purchases, being driven by the merchandising actions in the commercial space, they were asked to answer the question: “*What scenario do I use when I go shopping for food?*”. The answers were categorized as follows: figure 3.



**Figura 3. Ponderea scenariilor figurative ce generează programe de consum / Figure 3. The share of figurative scenarios that generate consumption programs**

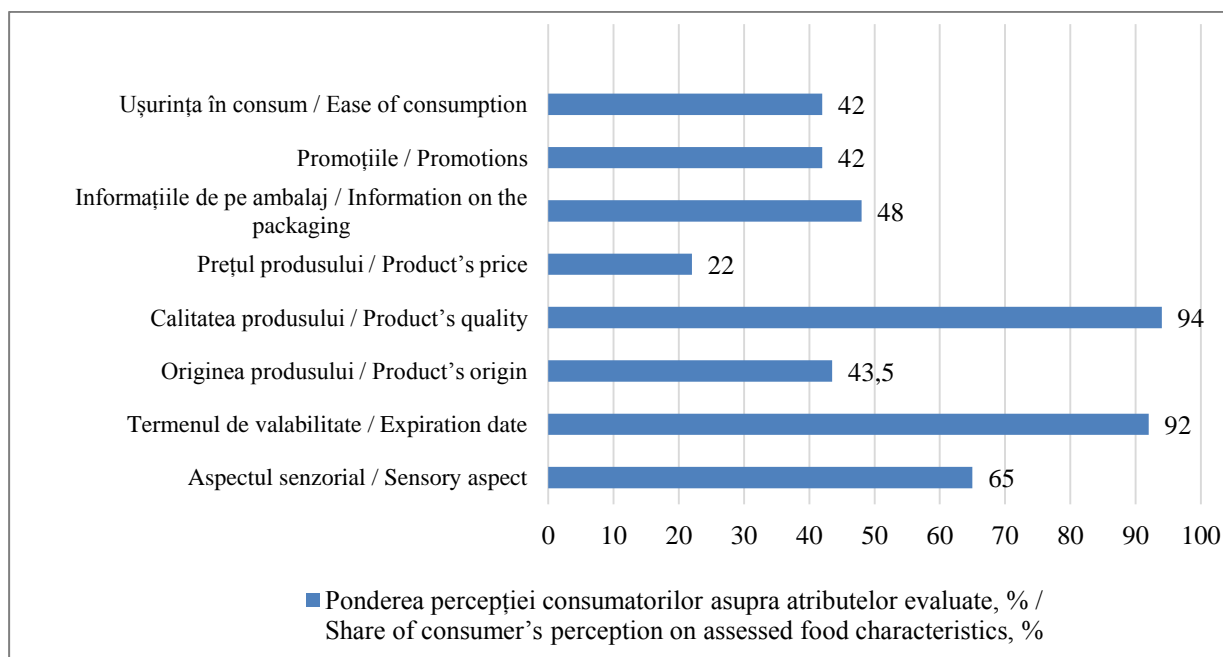
*Sursa: Rezultatele eșantionului cercetat / Source: Results of the surveyed sample*

Din răspunsurile intervievaților se denotă faptul că politicile de merchandising și publicitatea la locul vânzării pot influența 58,33% din cumpărători, făcându-i să achiziționeze alimente neplanificate în grila lor de consum. Un comportament calculat se denotă la 29,17% de consumatori, care încearcă să evite cumpărăturile de alimente ocazionale, iar 12,5% din subiecții intervievați încearcă să evite cumpărăturile ocazionale, folosindu-se de experiența obținută pe curba învățării.

Pentru a depista factorii care impulsionează achiziția la locul vânzării, subiecților cercetați li s-a cerut să răspundă la întrebarea „De ce ți-neți cont atunci când cumpărați un aliment?”. Răspunsurile respondenților au fost categorisite astfel:

The respondents' answers show that merchandising policies and point-of-sale advertising can influence 58.33% of buyers, forcing them to buy unplanned food in their consumption grid. A calculated behaviour is denoted by 29.17% of consumers, who try to avoid the occasional food shopping, and 12.5% of the interviewed subjects also try to avoid the occasional shopping, using the experience gained on the learning curve.

In order to identify the factors that drive the purchase at the point of sale, the research subjects were asked to answer the question “*What items do you consider when buying a food product?*” The respondents' responses were categorized as follows:



**Figura 4. Ponderea percepției consumatorilor asupra caracteristicilor evaluate ale alimentelor, %/ Figure 4. Share of consumer's perception on assessed food characteristics, %**

*Sursa: Rezultatele eșantionului cercetat / Source: Results of the surveyed sample*

Astfel, observăm că comportamentul consumatorului de alimente are un specific aparte, față de comportamentul consumatorului de bunuri nealimentare, din motiv că se pune accent pe calitate – 94% dintre subiecții intervievați. Deși termenul de valabilitate se include în informațiile de pe ambalaj, menționarea acestuia separat denotă importanța strategică a acestuia. Pentru subiecții cercetați, termenul de valabilitate este un indiciu al calității și al frecvenței cumpărării.

De asemenea, observă faptul că fiecare al doilea consumator este interesat de informațiile de pe ambalaj. Privitor la acest criteriu, putem constata faptul că există o serie de dileme: consumatorul nu întotdeauna poate evalua calitatea alimentului conform listei ingredientelor, deoarece unele ingrediente îi sunt necunoscute, de aceea evaluarea calității este sumară și efectuată după anumite mituri. De exemplu, consumatorul caută pe etichetă aditivul alimentar E<sub>621</sub>, însă scrierea abreviată nu o găsește, în schimb producătorul, în lista ingredientelor, a indicat monoglutamatul de sodiu sau glutamatul monosodic care, de fapt și este acel E<sub>621</sub>, aditivul alimentar responsabil de al „cincilea simț” – „umami” (din japoneză se tra-

It can be observed that the behaviour of the food consumer is more specific than the behaviour of the consumer of non-alimentary goods, because quality is paramount for 94% of the interviewed subjects. Although the shelf life is included in the information on the packaging, its separate indication shows its strategic importance. For the researched subjects, the expiration date is an indication of the quality and frequency of the purchase.

It is also noted that every second the consumer is interested in the information on the packaging. Regarding this criterion, we can see that there is a number of dilemmas: the consumer cannot always evaluate the quality of the food according to the list of ingredients, because some ingredients are unknown, so the quality assessment is brief and performed according to certain myths. For example, the consumer looks for the food additive E<sub>621</sub> on the label, but he doesn't find the abbreviated wording because the manufacturer, in the list of ingredients, indicated sodium monoglutamate or monosodium glutamate, which is in fact E<sub>621</sub>, the food additive responsible for



duce ca „delicios”), fiind încă numit „secretul profitului” – potențatorul gustului.

Ulterior, subiecții cercetați au răspuns la întrebarea „Care produse le cumpărați foarte des, des, rar și foarte rar?”. Rezultatele obținute sunt sistematizate astfel:

- La capitolul *foarte des* au fost nominalizate: pâinea, laptele, brânza proaspătă de vaci, fructele și legumele proaspete, apa îmbuteliată și produsele gourmet.
- La capitolul *des* au fost nominalizate: carnea, peștele, salamura, pastele făinoase, cafeaua, ciocolata, ouăle, cașcavalurile, untul, produsele semifabricate, băuturile carbogazoase și acidulate, cremele tartinabile.
- La capitolul *rar* au fost incluse: conservele de pește, conservele de carne, brânza de oi, produsele de patiserie, crupele de cereale, leguminoasele, zahărul, înghețata, făina, uleiul, băuturile alcoolice, dulceața și magiunurile, măslinile și alte legume murate, mierea, ceaiul.
- La capitolul *foarte rar* au fost incluse: oțetul, sarea, bicarbonatul de sodiu, vanilia, alte condimente, fructele și legumele congelate, fructele uscate și confiate, maioneza, ketchup-ul și alte sosuri, nucile și semințele de floarea soarelui, inul, susanul etc., chips-urile și snacks-urile.

Pentru a depista dacă consumatorii intervievați reușesc să consume produsele achiziționate, li s-a cerut să enumere, în 30 de secunde, alimentele și cantitățile aproximative ale acestora, pe care le au în gospodărie, și să indice pe care nu reușesc să le consume. Doar unul din patru consumatori a putut să spună, cu aproximație, ce are în gospodărie (în frigider), însă nu a putut să dea detalii despre termenul de valabilitate ale produselor.

Privitor la produsele pe care subiecții intervievați nu reușesc să le consume, vom indica: pâinea, laptele, brânza proaspătă, legumele și fructele proaspete, cartofii, morcovii, zarzavaturile murate, biscuiții, smântâna și mâncarea pregătită în condiții de casă. Se poate conchide că majoritatea produselor care sunt cumpărate prea des, devin și risipa alimentară.

the “fifth sense” – “umami” (from the Japanese meaning “delicious”), being still called the “secret of profit” – the taste enhancer.

Subsequently, the research subjects answered the question “Which products do you buy very often, often, rarely and very rarely?”. The results obtained are systematized as follows:

- The following were *very often* mentioned: bread, milk, fresh cottage cheese, fresh fruit and vegetables, bottled water and gourmet products.
- The following were *often* mentioned: meat, fish, salami, pasta, coffee, chocolate, eggs, cheese, butter, semi-finished products, carbonated and sour drinks, spreadable creams.
- *Rarely* included: canned fish, canned meat, sheep's cheese, pastries, cereals, berries, sugar, ice cream, flour, oil, alcoholic beverages, jams and marmalades, olives and other pickled vegetables, honey, tea.
- *Very rarely* included: vinegar, salt, baking soda, vanilla, other spices, frozen fruits and vegetables, dried and candied fruits, mayonnaise, ketchup and other sauces, nuts and sunflower seeds, flax, sesame, etc., chips and snacks.

In order to find out if the interviewed consumers manage to consume the purchased products, they were asked to list in 30 seconds the foods and their approximate quantities that they have in the household and to indicate the foods that they fail to consume. Only one of four consumers was able to say what he had in the household (in the refrigerator), but he could not give details about the shelf life of the products.

As for the products that the researched subjects fail to consume, they are: bread, milk, fresh cheese, fresh vegetables and fruits, potatoes, carrots, pickles, biscuits, cream and home-cooked food. It can be concluded that most products that are bought too often also become food waste.

In order to identify the subsequent route of the food that constitutes food waste, the investigated subjects were asked if they consumed the

Pentru a identifica traseul ulterior al alimentelor ce constituie risipe alimentare, subiecții studiului au fost întrebați dacă consumă produsele după perioada de expirare. S-a constatat că 85% din intervievați nu consumă produsele după perioada de expirare, 12% dintre consumatori, în special cei din categoria de vârstă peste 65 ani, le folosesc imediat după expirare și restul de 3% din subiecții cercetați consumă doar anumite produse după perioada de expirare: leguminoasele, pastele făinoase, oțetul, cartofii puțin încolțiți, legumele și fructele care și-au pierdut din fermitate.

Deși pentru 92% din consumatori (figura 4), termenul de valabilitate este un indiciu foarte important în achiziția de alimente, li s-a cerut să explice marcajele de pe ambalaj: „*A se consuma de preferință înainte de ...*” și „*A se consuma până la...*”.

În urma analizei răspunsurilor, s-a conchis că consumatorul nu face, practic, nici o distincție între aceste două marcaje, iar consumul alimentului este restricționat după data de expirare, însă, uneori, și înainte de această dată. Risipa de produse care este generată de alimentele cu termen de valabilitate în vigoare, se datorează faptului că consumatorii nu țin cont de condițiile de păstrare ale produsului: temperatura, umiditatea relativă a aerului etc.

Marcajul „*A se consuma de preferință înainte de...*” înseamnă că produsele pot fi consumate și după data menționată *de preferință*, adică, își pierd o parte din prospețime, dar nu sunt periculoase pentru consum: făina, orezul, pastele, uleiul, ciocolata, alimentele congelate. Această situație este viabilă dacă au fost respectate condițiile de păstrare.

Iar sintagma „*A se consuma până la ...*” denotă faptul că produsele trebuie consumate strict până la acea dată. Alimentele care au această sintagmă pe etichetă, expiră foarte rapid și pot dezvolta o serie de microorganisme și agenți patogeni care devin periculoase sau chiar letale pentru consumator. Alimentele care se pretează la acest marcaj sunt: laptele, peștele, brânzeturile proaspete, carnea și ouăle. În cazul laptelui și ouălor, data expirării este stabilită prin lege.

De asemenea, reieșind din panelul de consumatori intervievați, s-a constatat faptul că unele

produsele după perioada de expirare. It was found out that 85% of respondents did not consume products after the expiration period, 12% of consumers, especially those over the age of 65, used them immediately after expiration and the remaining 3% of respondents consumed only certain products after the expiry date: legumes, pasta, vinegar, slightly cornered potatoes, vegetables and fruits that have lost their firmness.

Although for 92% of consumers (figure 4) the shelf life is a very important indication in the purchase of food, they were asked to explain the phrases that can be written on the package: “*Best before date ...*” and “*Use by date ...*”.

The analysis of the answers concluded that the consumer makes practically no distinction between these two marks and that the consumption of food is restricted after the expiry date, but sometimes before that date. The waste of products that is generated by the food with a shelf life in force is due to the fact that consumers do not take into account the storage conditions of the product: temperature, relative humidity, etc.

The marking phrase “*Best before date ...*” means that the products can also be consumed after the *date indicated*, i.e. they lose some of their freshness, but are not dangerous for consumption: flour, rice, pasta, oil, chocolate, frozen foods. This situation is viable if the storage conditions have been met.

And the phrase “*Use by date ...*” indicates that the products must be strictly consumed until that date. Foods that have this phrase expire very quickly and can develop a number of microorganisms and pathogens that can be dangerous or even lethal to the consumer. The foods that are suitable for this phrase are: milk, fish, fresh cheese, meat and eggs. In the case of milk and eggs, the expiry date is set by law.

Also, according to the panel of the interviewed consumers, it was found out that some foods are perceived by consumers as having no expiration date: bottled water, salt, sugar, vinegar, berries, pasta, honey, spices, etc. This perception, not always true, contributes to the fact that these foods become less frequent food waste. There is a

alimente sunt percepute de consumatori ca neavând termen de valabilitate: apa îmbuteliată, sarea, zahărul, oțetul, leguminoasele, pastele făinoase, mierea de albiși, condimentele etc. O asemenea percepție, nu întotdeauna adevărată, constituie dovada că aceste alimente devin mai rar risipe alimentare. Există o serie de produse care, într-adevăr, nu au termen de valabilitate ca: bicarbonatul de sodiu sau sarea alimentară, dar totuși depinde de producător și de normele și reglementările de care acesta ține cont.

Reieșind din faptul că 85% din subiecții intervievați nu consumă alimentele după expirare, important a devenit faptul urmării traseului acestor alimente. Astfel, consumatorii chestionați au răspuns la întrebarea: „Ce faceți cu produsele care au expirat?”. În urma analizei răspunsurilor, s-a constatat faptul că consumatorii din mediul rural au mai multe alternative de a refolosi alimentele expirate: ca hrană pentru animalele și păsările din curte, ca compost pentru grădină etc., pe când consumatorii din mediul urban se rezumă la compost pentru flori, hrană pentru animalele de companie. Totuși, vom deduce cu siguranță că o parte considerabilă a produselor expirate sunt aruncate la toberon.

Folosind datele statistice cu privire la consumul produselor alimentare și portalul <https://calorii.oneden.com>, a fost calculată suma totală a caloriilor ingerate de o persoană timp de un an de zile, inclusiv zilnic, în anii de referință 2015 și 2020 [2]. Astfel, suma kcaloriilor ingerate zilnic de o persoană în anul 2015 a fost de 539,306 kcal/zi, iar în anul 2020 s-a ajuns la 787,90 kcal/zi. Valoarea energetică calculată nu trebuie comparată cu necesarul de kcalorii, care trebuie ingerate de un consumator adult cu o activitate medie zilnică, pentru că acest calcul a avut ca bază cel mai scăzut aport caloric al produselor, situație când produsele au fost consumate în stare crudă sau ușor procesată. Astfel, creșterea de alimente consumate nu derivă doar din necesarul caloric zilnic, dar este în dependență directă și de o serie de factori: frică, stare de confort, statut social, modă, preferință, curiozitate etc.

Reieșind din jurnalele zilnice de consum ale subiecților intervievați și din suma pe care o alocă cumpărării de alimente, a fost calculată și

number of products that do not have a shelf life, such as baking soda or food salt, but it still depends on the manufacturer and the rules and regulations that it takes into account.

Based on the fact that 85% of the interviewed subjects do not consume food after expiration, it became important to follow the path of these foods. Thus, the surveyed consumers answered the question: “*What do you do with the expired products?*”. As a result of the analysis of the responses, it was found out that rural consumers have several alternatives to reuse expired food: as feed for animals and poultry, as compost for the garden, etc., while the consumers in urban areas reuse it as compost for flowers, pet food. However, a substantial portion of expired products is thrown away.

Using statistical data on food consumption and the portal <https://calories.oneden.com>, the total amount of calories ingested per person for one year was calculated, including daily use during the reference years 2015 and 2020 [2]. Thus, the amount of kcalories ingested daily by a person in 2015 was 539.306 kcal/day, and in 2020 it reached 787.90 kcal/day. The calculated energy value should not be compared with the need for kcalories to be ingested by an adult consumer with an average daily activity, due to the fact that the calculation was based on the lowest caloric intake of products, when the products were consumed raw or light processed. Thus, the increase in food consumption derives not only from the daily caloric needs, but also from a variety of factors: fear, comfort, social status, fashion, preference, curiosity, etc.

Based on the daily consumption diaries of the researched subjects and the amount they allocate to the purchase of food, the value expression of wasted food was calculated, which is between 475 – 525 MDL/month, this would be reduced to 280-310 EUR/year thrown away (the calculation was made at parity 1 EUR – equivalent to 20.35 MDL, on 03.06.2022). However, in addition to these costs, the company lost irrecoverable goods in the production of these foods: material resources, natural resources, labour, information, time, other

expresia valorică a alimentelor risipite care este între 475 – 525 lei/lunar, asta s-ar reduce la 280-310 euro/anual aruncați la coșul de gunoi (calcul realizat la paritatea 1 euro – echivalent a 20,35 lei, la data de 03.06.2022). Însă, în afară de aceste costuri, societatea a pierdut bunuri irecuperabile la producerea acestor alimente: resurse materiale, naturale, informaționale, forță de muncă, timp, alte bunuri care s-ar fi putut obținute datorită resurselor indicate. De asemenea, au fost înregistrate și costuri de mediu: emisiile de gaze cu efect de seră, epuizarea solului și a apelor freactice, creșterea cantității de deșeuri, sporirea costurilor de neutralizarea deșeurilor etc.

### Concluzii

Problema pierderii și risipei de alimente este una destul de complexă și trebuie gestionată pe întreaga filieră.

**Rolul marketingului**, însă, se accentuează pe segmentul filierei care ține de consum și post-consum. Marketingul nu trebuie doar să sporească consumul de alimente, ci să educe consumatorul spre a-și dezvolta programe de consum rațional, optime și durabile. În acest sens, este necesar ca producătorul să ofere informații detaliate despre eticheta energetică a produsului și să indice doza/volumul/cantitatea recomandată zilnic pentru toate alimentele, pe înțelesul consumatorului, care urmează să citească și să înțeleagă informația expusă.

De asemenea, cumpărătorul de alimente nu trebuie să folosească tactica soldatului (sau, parafrazându-l pe Iulius Cezar: „Am venit, am văzut, am cumpărat”), ci să proceseze informația, să-și calculeze cantitatea de alimente necesare, pentru a evita pierderile de resurse financiare și pierderile social-umane: epuizarea resurselor, poluarea mediului, periclitarea propriei sănătăți și a vieții.

Deși, există o multitudine de metode de *educare a consumatorului*, inclusiv metoda SAIN-LIM (compusă din 2 indicatori: SAIN și LIM, ne oferă posibilitatea de a compara profilul nutrițional al alimentelor, analizând atât efectele benefice, cât și aspectele defavorabile ale produselor alimentare), consumatorul autohton, în alegerea alimentelor, se ghidează, în special, de mituri sau de politicile de merchandising și publicitatea promovată la locul vânzării. De asemenea, există și factori perturbatori ai compor-

goods that could have been obtained with the indicated resources. There were also recorded environmental costs: greenhouse gas emissions, depletion of soil and groundwater, the increase in the amount of waste, the increase in the costs of waste neutralization, etc.

### Conclusions

The problem of food loss and waste is quite complex and must be managed throughout the supply chain.

However, the **role of marketing** is emphasized on the segment of the consumption and post-consumption chain. Marketing must not only increase food consumption, but also educate the consumer to develop rational, optimal and sustainable consumption programs. In this regard, it is necessary for the manufacturer to provide detailed information on the energy label of the product and to indicate the recommended daily dose for all foods, and for the consumer to read and understand the displayed information.

Also, the food buyer should not use the soldier's tactics (or, paraphrasing Julius Caesar: “I came, I saw, I bought”), but to process the information, to calculate the amount of food needed, to avoid losses of financial resources and social-human losses: depletion of resources, environmental pollution, endangering one's own health and life.

Although there are a multitude of methods of *consumer education*, including the SAIN-LIM method (composed of 2 indicators: SAIN and LIM, gives us the opportunity to compare the nutritional profile of food, analysing both the beneficial and unfavourable effects of food), the domestic consumer, in the choice of food, guides himself in particular, of myths or merchandising policies and advertising promoted at the place of sale. There are also disruptive factors of common consumption behaviour, such as: The COVID-19 pandemic crisis, the state of conflict in the region, rumours that have generated excessive purchasing behaviour for certain goods, which have led commercial enterprises to restrict the quantities bought to certain foods.

tamentului de consum obișnuit, ca de exemplu: criza pandemică COVID-19, starea conflictuală în regiune, zvonurile care au generat un comportament de cumpărare excesiv pentru anumite bunuri, ceea ce au făcut ca întreprinderile comerciale să restricționeze cantitățile cumpărate la anumite alimente.

Uniunea Europeană a luat o serie de măsuri privind reducerea risipei de alimente precum [3]:

- Directiva UE 2018/851, care are ca scop monitorizarea atingerii obiectivelor de reducere a risipei de alimente cu 50% până în anul 2030;
- Adoptarea metodologiei de cuantificare a risipei de alimente prin platforma „Platforma UE privind pierderile alimentare și deșeurile alimentare”, care este operațională din 2020;
- Lansarea de către Comisia Europeană în cadrul „Pactului verde european” a strategiei „Farm to Fork”, care propune măsuri și obiective pentru fiecare etapă a lanțului de aprovizionare cu alimente, Republica Moldova trebuie să combată risipa de alimente pe întregul lanț al filierei.

Astfel, pot fi recomandate următoarele măsuri: crearea cadrului normativ pentru reducerea risipei alimentare; digitalizarea agriculturii; creșterea subvențiilor pentru agenții economici care s-au încadrat în economia circulară, crearea de software informaționale (cu câteva sute de variabile), care ar permite evitarea sau reducerea pierderilor de alimente din lanțul pre-recoltare, recoltare și post-recoltare; crearea a cât mai multor bănci de alimente; aplicarea detaliată a etichetei energetice; folosirea etichetelor inteligente sensibile la condițiile de păstrare (temperatură, umiditate relativă a aerului etc.); folosirea prețurilor alternative la toate alimentele care intră în ultima fază a termenului de valabilitate; popularizarea atelierelor de creativitate în bucătărie; popularizarea atelierelor de design exterior și grădinărit, și dezvoltarea programelor de educare în domeniul consumului utilizând canalele media tradiționale, dar și noile-media (mobil-platforme, e-platforme etc.).

The European Union has taken a number of measures to reduce food waste such as [3]:

- EU Directive 2018/851, which aims to monitor the achievement of the objectives to reduce food waste by 50% by 2030;
- Adoption of the methodology for quantifying food waste through the “EU platform on Food Losses and Food Waste”, which has been operational since 2020;
- Launch of the strategy “Farm to Fork” in the “European Green Deal” by the European Commission, which proposes measures and objectives for each stage of the food supply chain, the Republic of Moldova must fight food waste throughout the supply chain.

Thus, the following measures can be recommended: creating the regulatory framework for reducing food waste; digitization of agriculture; increasing subsidies for economic operators in the circular economy, creating information software (with several hundred variables), which would avoid or reduce food losses in the pre-harvest, harvest and post-harvest chain; creation of several food banks; detailed application of the energy label; use of smart labels sensitive to storage conditions (temperature, relative humidity, etc.); use of alternative prices for all foods entering the last phase of the shelf life; popularization of creativity workshops in the kitchen; popularization of exterior design and gardening workshops and development of consumer education programs applying traditional media channels, but also new media (mobile-platforms, e-platforms, etc.).

**Bibliografie/ Bibliography:**

1. ADEME. *Est-ce bien la saison?* [online] [accesat la 29 mai 2022]. Disponibil: <https://mesfruitsetlegumesdesaison.fr/months/4>.
2. Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova. *Consumul produselor alimentare (pe locuitor), (2014-2020)*. [online] [accesat la 28 mai 2022]. Disponibil: <https://statistica.gov.md/category.php?l=ro&idc=129&>.
3. Commission European. *The Rapid Alert System for Food and Feed. Annual Report 2020*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. 40 p. ISBN 987-92-76-34376-9. [online] [accesat la 29 mai 2022]. Disponibil: [https://ec.europa.eu/food/system/files/2021-08/rasff\\_pub\\_annual-report\\_2020.pdf](https://ec.europa.eu/food/system/files/2021-08/rasff_pub_annual-report_2020.pdf).
4. EUFIC. *La stratégie européenne „de la ferme à l'assiette”: pouvons-nous rendre le système alimentaire européen plus sain et durable?*, 07/03/2022. [online] [accesat la 29 mai 2022]. Disponibil: <https://www.eufic.org/fr/accueil/resultats/eyJyZXN1bHRfcGFnZSI6IlwvYWNjdWVpbFwvcmVzdWx0YXRzIiwia2V5d29yZHMiOiJkXHUwMGU5Y2hldHMgYWxpbWVudGFpcmVzIn0>.
5. EUFIC. *Réduisons le gaspillage alimentaire*, 19/07/2017. [online] [accesat la 26 mai 2022]. Disponibil: <https://www.eufic.org/fr/securite-alimentaire/article/conseils-pour-reduire-les-dechets-alimentaires>.
6. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). *The state of Food Security and nutrition in the world, 2021*. [online] [accesat la 28 mai 2022]. Disponibil: <https://www.fao.org/state-of-food-security-nutrition>.
7. FORBES, H.; QUESTED, T. and O'CONNOR, C. *Food Waste Index Report 2021*. Nairobi: United Nations Environment Programme, 2021. 100 p. ISBN: 978-92-807-3868-1. [online] [accesat la 29 mai 2022]. Disponibil: <https://romania.europalibera.org/a/onu-rom%C3%A2nia-arunc%C4%83-1-3-mil-de-tone-de-m%C3%A2ncare-la-gunoi-avem-o-lege-a-risipei-alimentare%C3%AEn%C4%83-e-ineficient%C4%83/31135315.html>.
8. Fr.Wiki.Wiki. *Agricultura în Franța*. [online] [accesat la 26 mai 2022]. Disponibil: [https://ro.frwiki.wiki/wiki/Agriculture\\_en\\_France](https://ro.frwiki.wiki/wiki/Agriculture_en_France).
9. GUSTAVSSON, J.; CEDERBERG, C.; SONESSON, U. *Global Food Losses and Food Waste*. FAO: Dusseldorf, Germany, 2011. 37 p. ISBN 978-92-5-107205-9. [online] [accesat la 26 mai 2022]. Disponibil: <https://www.fao.org/3/mb060e/mb060e00.pdf>.
10. MUNTEANU, Natalia. *De ce să arunci când poți să donezi? Banca socială care luptă împotriva risipei alimentare*. 20 mai 2022. [online] [accesat la 29 mai 2022]. Disponibil: <https://gazetadechisinau.md/2022/05/20/de-ce-sa-arunci-cand-poti-sa-donezi/>.
11. Nuaruncapainea.ro. *Top 10 țări cu cea mai mare risipă alimentară*, 15 februarie, 2019. [online] [accesat la 29 mai 2022]. Disponibil: <https://nuaruncapainea.ro/2019/02/15/top-primele-10-tari-cu-cea-mai-mare-risipa-alimentara/>.
12. World Food Programme (W.F.P). *Together we can end hunger forever. 2022*. [online] [accesat la 25 mai 2022]. Disponibil: <https://www.wfp.org/publications/2021-state-food-security-and-nutrition-world-report-and-inbrief>.
13. ZhujiWorld.com. *Franța – statistici*. [online] [accesat la 28 mai 2022]. Disponibil: <https://ro.zhujiworld.com/fr/>.

338.48:338.532.64

## COMPONENTA PREȚULUI CA VARIABILĂ IMPORTANTĂ A PROCESULUI DE NEGOCIERE ÎN TURISM

*Drd. Tatiana JURAVELI, ASEM*  
*director@condor.md*

*ORCID 0000-0002-8715-7793*

*DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2022.120.038>*

*Procesul de negociere din cadrul businessului turistic internațional implică în sine un ansamblu de întruniri, discuții și decizii, prin intermediul cărora se urmărește realizarea obiectivelor și promovarea intereselor actorilor pieței turistice, încheierea de contracte avantajoase precum și asigurarea unei perspective favorabile afacerilor, dacă prețul negociat este unul competitiv. În aceste condiții, componenta prețului devine cea mai importantă variabilă a procesului de negociere, deoarece aceasta poate avea atât consecințe benefice asupra actului negocierii, cât și consecințe grave asupra rezultatului acestui proces. Din perspectiva asigurării unui climat organizațional favorabil, negociatorii, în permanență, apelează la această variabilă pentru a influența rezultatele negocierilor.*

*Prezentul articol abordează tematica stabilirii prețului la produsele și serviciile turistice în cadrul businessului turistic internațional, ca rezultat al tratativelor purtate între actorii pieței turistice, propunându-și să efectueze o analiză amplă a acestui subiect.*

***Cuvinte-cheie:** negociere, turism, preț, ofertanți, furnizori, prestatori, consumatori.*

***JEL:** M2, L11, L83.*

### **Introducere**

Folosirea prețului ca instrument important al procesului de negociere, depășește cu mult dimensiunile sale strict economice, conferindu-i valențe care derivă din teoria și practica negocierilor internaționale. Determinarea prețurilor, folosirea acestora în mediul concurențial, integra-

338.48:338.532.64

## THE PRICE COMPONENT AS AN IMPORTANT VARIABLE OF THE NEGOTIATION PROCESS IN TOURISM

*PhD candidate Tatiana JURAVELI, ASEM*  
*director@condor.md*

*ORCID 0000-0002-8715-7793*

*DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2022.120.038>*

*The negotiation process within the international tourism business involves a set of meetings, discussions and decisions, through which it is aimed at achieving the objectives and promoting the interests of the tourism market actors, by concluding advantageous contracts and ensuring a favourable prospect for business, if the negotiated price is a competitive one. In these terms, the price component becomes the most important variable of the negotiation process, as it can have both beneficial consequences on the act of negotiation and serious consequences on the outcome of this process. From this perspective, negotiators, at all times, resort to this variable to influence the results of the negotiations.*

*This article addresses the topic of tourism products pricing and services within the international tourism business as a result of the negotiations between the actors of the tourism market, aiming to carry out a comprehensive analysis of this topic.*

***Keywords:** negotiation, tourism, price, offenders, suppliers, providers, consumers.*

***JEL:** M2, L11, L83.*

### **Introduction**

The use of price as an important tool of the negotiation process goes far beyond its strictly economic dimensions, giving it valences that derive from the theory and practice of international negotiations. The determination of prices, their use in the competitive environment, the integration of tourism providers, suppliers and providers into the

rea ofertanților, furnizorilor și prestatorilor de servicii turistice în ecuația prețului, sunt doar câteva dintre aspectele care definesc utilizarea politicii de preț ca instrument important în negociere. Complexitatea acestei arii problematice este sporită și de locul pe care îl deține politica de preț în stabilirea parteneriatelor durabile de afaceri. De aceea, importanța majoră în organizarea și desfășurarea cu succes a procesului de negociere, o prezintă cunoașterea stării economice și financiare a ofertanților și furnizorilor de servicii turistice, solvabilitatea și reputația comercială a acestora. Cercetarea și analiza subiectelor enunțate trebuie făcută cu maximă prudență, deoarece informația respectivă despre parteneri ne va proteja de posibilele riscuri pe viitor.

Scopul cercetării constă în abordarea problematicei tranzacțiilor comerciale naționale și internaționale aferente businessului turistic, cu referire, în special, la negocierea modului de stabilire a prețurilor la serviciile și produsele turistice, ca rezultat al tratativelor.

#### **Actualitatea temei propuse pentru investigație**

În practica negocierilor internaționale aferente businessului turistic, prețul la produsele și serviciile turistice oferite de ofertanți și furnizori, are un rol deosebit, întrucât de acesta depinde succesul sau insuccesul tratativelor. Reușita procesului de negociere depinde de abilitatea ofertanților și a furnizorilor, cum vor reuși să argumenteze modul de stabilire a prețurilor la produsele și serviciile turistice, care fac obiectul tranzacțiilor economice. De aceea, negociatorii trebuie să depună un efort considerabil pentru apropierea punctelor de vedere, obiectivul de bază fiind ajungerea la un acord de principiu, pentru a nu periclita rezultatele negocierilor. În asemenea situații, rezultatul variabilelor decizionale în procesul de negociere se va realiza prin analize complexe, cu referire la specificul prețurilor la produsele și serviciile turistice, acestea depinzând de cererea și oferta de pe piața turistică națională și internațională.

Ca urmare a celor relatate, putem deduce că subiectul este actual, iar cercetarea și dezvoltarea acestei teme, presupune un studiu științific aprofundat.

price equation, are just some of the aspects that define the use of price policy as an important tool in negotiation. The complexity of this problematic area is also enhanced by the place that the price policy holds in establishing sustainable business partnerships. Therefore, the major importance in the organization and successful running of the negotiation process is the knowledge of the economic and financial condition of the offerors and providers of tourism services, their solvency and commercial reputation. The research and analysis of the mentioned topics must be done with the utmost caution, because the respective information about the partners will protect us from possible risks in the future.

The aim of the research is to address the issue of national and international trade transactions related to the tourism business, with reference mainly to the negotiation of the way of price setting for tourism services and products, as a result of the negotiations.

#### **The topicality of the proposed topic for investigation**

The price of tourism products and services offered by bidders and suppliers has a special role in international negotiations practice related to the tourism business, as the success or failure of negotiations depends on it. The success of the negotiation process depends on the ability of the bidders and suppliers to negotiate the process of price setting, for tourism products and services, which are the subject of economic transactions. That is why the negotiators must make a considerable effort to bring points of view closer together, the basic objective being, reaching an agreement in principle, so as not to jeopardize the negotiations' results. In such a situation, the result of the decision-making variables in the negotiation process will be achieved through complex analyses, with reference to the specifics of the prices for tourism products and services, depending on the demand and offer existing on the national and international tourism market.

As a result of what has been reported, we can deduce that the subject is a current one, and the research and development of this topic, requires a thorough scientific study.



**Argumentele** care se impun la cercetarea tematicii respective rezultă din:

- identificarea problemelor și propunerea soluțiilor care vor genera metode de soluționare a disputelor în cadrul negocierilor naționale și internaționale cu referite la politica de prețuri;
- stabilirea limitelor în ceea ce privește compromisurile pe care partenerii le pot face;
- exprimarea unor opinii argumentate ca rezultat al cercetării realizate;
- reliefaarea observațiilor prin punerea în evidență a variabilelor constatate, stabilind prin aceasta, relații de cauzalitate, bazate pe teoria cercetării;
- scoaterea în evidență a unor concluzii bazate pe argumente credibile.

#### **Metodologia de cercetare**

Metodologia de cercetare științifică aplicată în prezentul articol, ne-a servit drept bază, pentru aprofundarea studierii și a cunoașterii domeniului negocierii tranzacțiilor internaționale aferente businessului turistic, în special, cu referire la modul de stabilire a prețului.

Ca mijloace de cercetare au fost utilizate:

- **cunoașterea științifică** realizată pe parcurs, treptat și gradual, care a permis studierea, perceperea și sesizarea fenomenului negocierii afacerilor în businessul turistic;
- **cercetarea fundamentală** care a permis elucidarea tendințelor actuale de desfășurare a tratativelor în businessul turistic, subiectul de bază vizat fiind, negocierea prețurilor. În cercetarea fundamentală au fost încadrate, inclusiv, investigațiile sub formă de studii teoretice, care au permis, în consecință, formularea unor concluzii științific argumentate;
- **cercetarea pentru dezvoltare** a avut ca scop utilizarea acelor procedee și dispozitive ce au influențat direct activitatea practică de cercetare. Grație utilizării metodei respective a fost posibil de demonstrat în practică importanța stabilirii prețului ca rezultat al negocierilor comerciale;
- **cercetarea aplicativă** a avut ca sarcină furnizarea de date necesare pentru direcționa-

**The arguments** that are required for the research of the respective topic result from:

- identifying problems and proposing solutions that will generate methods of dispute resolution within national and international negotiations on pricing policy;
- setting limits on the compromises that the partners can make;
- expressing reasoned opinions as a result of the research carried out;
- highlighting the observations by underlying the identified variables, thus establishing causal relations, based on the theory of research;
- drawing conclusions based on credible arguments.

#### **Research methodology**

The methodology of scientific research applied in this article, served as a basis for us to deepen the study and knowledge of the field of negotiation of international transactions related to the tourism business, especially with reference to pricing.

As means of research were used:

- **the scientific knowledge** carried out along the way, gradually and steadily, which allowed the study, perception and notification of the phenomenon of business negotiation in the tourism business;
- **the fundamental research** that allowed the elucidation of the current trends of negotiations in the tourism business, the basic subject being, the negotiation of prices. In the fundamental research were included the investigations in the form of theoretical studies, which allowed, consequently, the formulation of scientifically reasoned conclusions;
- **research for development** aimed at using those processes and devices that can directly influence the practical activity of research. Thanks to the use of that method, it has been possible to demonstrate in practice the importance of pricing as a result of trade negotiations;
- **applicative research** tasked with providing the necessary data for directing the practical

rea activității practice în vederea creșterii activității metodice. Rezultatul cercetării aplicative a avut drept consecință formularea unor concluzii practice privind rolul negocierilor în stabilirea prețurilor. De asemenea, cercetarea aplicativă a rezultat în identificarea soluțiilor și a direcției de studiere a fenomenului investigat, datorită cărora au fost rezolvate diverse probleme.

Cercetarea realizată poartă un caracter practico-aplicativ și poate servi drept suport informațional pentru reprezentanții mediului de afaceri turistic, precum și pentru comunitatea academică.

**Relevanța articolului.** Investigarea acestei teme a contribuit la lărgirea orizontului de cunoștințe privind modul de negociere a prețurilor în tranzacțiile turistice naționale și internaționale, respectiv, prin deducerea anumitor concluzii științifice.

#### Rezultate și discuții

Indiferent de strategia de piață a unei întreprinderi turistice, obiectivele sale permanente rămân următoarele: menținerea pe piață și maximizarea profitului. Atingerea acestor obiective țin de politica de preț, care poate fi stabilită de întreprindere, ca rezultat al negocierilor.

Conceptul de preț este deosebit de complex și important, prezentând interes sporit la toate etapele de desfășurare a negocierilor de afaceri în turism. Turiștii, oamenii de afaceri, ofertanții, furnizorii, precum și prestatorii de servicii turistice, sunt interesați în stabilirea modalității de fixare a prețurilor la produsele și serviciile turistice destinate consumului turistic.

Raporturile complexe dintre costuri, cantitățile vândute de produse și servicii turistice, profitul și prețul pot fi formalizate și abstractizate, dar punctul de plecare în negocieri rămâne, totuși, structura prețului. Acest concept trebuie definit cu cea mai mare claritate, deoarece stă la baza tuturor contractelor încheiate în businessul turistic.

În opinia specialiștilor în marketing, conceptul de preț a evoluat în timp, iar noțiunile care îl caracterizează pot fi prezentate, după cum urmează, în tabelul 1.

activity in order to increase the methodical activity. The result of the applied research will have as a consequence the formulation of practical conclusions on the role of negotiations in setting prices. Also, the applicative research allowed finding solutions and direction to study the investigated phenomenon, through which various problems can be solved.

The research carried out has a practical and applicative character, and can serve as an informational support for the representatives of the tourist business environment, as well as for the academic community.

**Relevance of the article.** The investigation of this topic contributed to broadening the horizon of knowledge on how to negotiate prices in national and international tourism transactions, respectively by inferring certain scientific conclusions.

#### Results and discussions

Regardless of the market strategy of a tourism enterprise, its permanent objectives remain the following: maintaining the market and maximizing profit. The achievement of these objectives is a matter of price policy, which may be determined by the undertaking as a result of the negotiations.

The price concept is particularly complex and important, showing increased interest at all stages of managing business negotiations in tourism. Tourists, businessmen, bidders, suppliers, as well as providers of tourism services, are interested in the issue of fixing prices for tourism products and services addressed for tourist consumption.

The complex relationship between costs, quantities sold of tourism products and services, profit and price can be formalized and abstracted, but the starting point in the negotiations would still be the price structure. This concept must be defined with the utmost clarity, because it represents the basis of all the contracts concluded in the tourist business.

In the opinion of marketing specialists, the concept of price has evolved over time, and the notions that characterize it can be presented, as follows, in table 1.

Tabelul 1/ Table 1

## Noțiunile care caracterizează prețul/ The concepts of price

Nr. crt./ No.	Noțiuni de preț/ Pricing	Caracteristici/ Features
1.	Preț absolut/ Absolute price	Valoarea produsului sau a serviciului turistic/ The value of the touristic product or service
2.	Preț relativ/ Relative price	Obținut prin compararea produsului sau a serviciului turistic/ Obtained by comparing the touristic product or service
3.	Preț instrument/ Instrument Price	Pentru efectuarea operațiunilor de schimb/ To conduct exchange operations
4.	Preț sistemic/ Systemic price	Element al unui mecanism de reglare/ Element of a regulating mechanism
5.	Preț administrat/ Price administered	Calculat pe baza costurilor, impozitelor, taxelor și a marjei de profit/ Calculated based on costs, taxes, duties and profit margin

*Sursa: elaborat de autor după Michael J. Thomas [9]/*

*Source: performed by authors based on Michael J. Thomas [9]*

Pe baza acestor accepțiuni și concepte, profesorul universitar Nicolae Teodorescu, a dedus că „prețul este rezultatul procesului de evaluare a bunurilor și serviciilor, existente pe o piață dată, în scopul satisfacerii intereselor participanților la procesul de schimb” [1, p.377].

Într-o altă ordine de idei, profesorul universitar Ion Smedescu, menționează că, „prețul reprezintă valoarea de schimb pentru produsele și serviciile oferite și cuprinde costurile de producție și de vânzare, incluzând un adaos comercial din care o parte reprezintă profitul vânzătorului” [7, p.119].

Cercetătorul științific Ioan Popa, este de părerea că „prin negociere, partenerii urmăresc maximizarea rezultatelor lor, deci, obținerea unei situații mai avantajoase decât în lipsa negocierilor” [6, p.106].

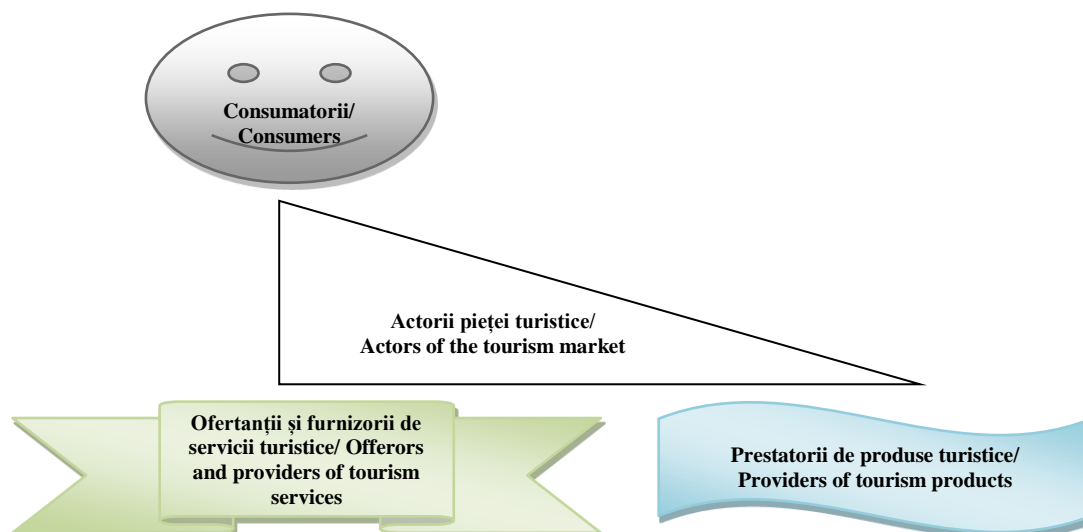
Realizat într-o formă schematică, în funcție de poziție și interese, actorii pieței turistice, participanții la procesul de negociere pot fi prezentați, după cum urmează, în figura 1.

Based on these meanings and concepts, professor Nicolae Teodorescu, deduced that “the price is the result of the process of evaluating the goods and services, existing on a given market, in order to satisfy the interests of the participants in the exchange process” [1, p.377].

In other news, professor Ion Smedescu mentions that “the price represents the exchange value for the products and services offered and includes the production and sales costs, including a commercial mark-up of which a part represents the seller’s profit” [7, p.119].

Scientific researcher Ioan Popa believes that “through negotiation, the partners aim to maximize their results, thus obtaining a more advantageous situation than in the absence of negotiations” [6, p.106].

Carried out in a schematic form, depending on the position and interests, the actors of the tourist market, the participants in the negotiation process can be presented, as follows, in figure 1.



**Figura 1. Actorii pieței turistice/ Figure 1. Actors of the tourism market**

*Sursa: elaborată de autor / Source: developed by the author*

Firește, actorii pieței turistice, participanții la procesul de negociere, de cele mai multe ori, au opinii și păreri divergente, care trebuie să fie echilibrate în proces de tratative prin intermediul prețului.

Remarcăm, totuși, că echilibrarea intereselor divergente ale participanților la negociere este un obiectiv greu de atins, deoarece, în practica internațională, anumite categorii de ofertanți sau agenți ai pieței turistice reușesc să ocupe o poziție dominantă și să conducă procesul de negociere potrivit propriilor interese. Prin această prismă, tipologia prețurilor îmbracă următorul conținut, reflectat în tabelul 2.

Naturally, the actors of the tourism market, the participants in the negotiation process, most of the times, have divergent views and opinions, which must be balanced in the process of negotiations through price.

We note, however, that balancing the divergent interests of the negotiating participants is a difficult objective to achieve because, in international practice, certain categories of offerors or agents of the tourism market manage to occupy a dominant position and to conduct the negotiation process according to their own interests. Through this prism, the price typology takes on the following content, reflected in table 2.

**Tabelul 2/ Table 2**

**Tipologia prețurilor în funcție de poziția deținută de participanți la negocieri/  
Price typology depending on the position held by the participants in the negotiations**

Nr. crt./ No.	Tipologia prețurilor/ Price typology	Caracteristici/ Features
1	2	3
1.	Preț impus/ Imposed price	Se aplică în cazul în care ofertantul sau furnizorul are o poziție dominantă și intervine agresiv pe piața turistică/ It applies when the offeror or supplier has a dominant position and intervenes aggressively in the tourism market.
2.	Preț concurențial/ Competitive price	Se stabilește atunci când prestatorii de servicii turistice reușesc să-și impună propriile interese, ca urmare a poziției pe care o au pe piața turistică/ It is established when tourism service providers manage to impose their own interests as a result of the position they have on the tourism market.

Continuarea tabelului 2/ Continuation of table 2

1	2	3
3.	Preț liber/ Free price	Se formează pe piață, prin mecanismul cererii și a ofertei sau sunt stabilite prin negocieri în contractele încheiate de agenții pieței turistice/ It is formed on the market, through the mechanism of supply and demand, or established through negotiations in the contracts concluded by the agents of the tourist market.
4.	Preț echilibrat/ Balanced price	Se utilizează în situația când interesele consumatorilor și ale prestatorilor de servicii turistice, sunt satisfăcute în egală măsură/ It is used when the interests of consumers and providers of tourism services are equally satisfied.
5.	Preț psihologic/ Psychological price	Se utilizează pentru stabilirea aspectelor psihologice ce îl pot influența: prestigiul, prețul de referință, cifrele magice etc./ It is used to establish the psychological aspects that can influence it: prestige, reference price, magical figures, etc.

*Sursa: elaborat de autor după sursa [3, p.113; 8, p.139]/ Source: developed by the authors based on [3, p.113; 8, p.139].*

Indiferent, însă, de punctul de plecare a negocierii în abordarea practică a strategiei politicii de preț, trebuie să se aibă în vedere că, pentru ca aceasta să-și atingă scopul, este necesar ca prețurile să satisfacă următoarele condiții:

- **condiția de realizare a produselor și a serviciilor turistice**, respectiv, să permită schimbul comercial între ofertanți, furnizori, prestatori și turiști, în scopul efectuării consumului turistic;
- **condiția de acoperire a costurilor**, adică să permită ofertanților, furnizorilor și prestatorilor din industria turistică, să-și recupereze cheltuielile efectuate pentru crearea, promovarea, distribuția și comercializarea produselor și a serviciilor turistice;
- **condiția de eficiență**, respectiv, să permită obținerea de profit, ceea ce constituie o condiție vitală pentru menținerea și dezvoltarea afacerii.

Prin îndeplinirea acestor condiții, prețul poate fi utilizat ca instrument efectiv pe piață, în scopul realizării funcțiilor sale.

Nivelul prețurilor constituie pentru prestatorii de servicii turistice un element strategic deosebit de valoros, deoarece prețul este în strânsă legătură atât cu caracterul sezonier al activității turistice, cât și cu gradul de complexitate al produsului turistic [2, p.126].

However, irrespective of the starting point of negotiation in the practical approach of the price policy strategy, it must be borne in mind that, in order for it to achieve its purpose, prices must satisfy the following conditions:

- **the condition of carrying out the tourism products and services**, respectively to allow the commercial exchange between bidders, offerors, suppliers and tourists, for the purpose of carrying out the touristic consumption;
- **the condition of covering costs**, i.e. to enable tenderers, suppliers and providers of the tourism industry to recover the costs incurred in creating, promoting, distributing and marketing tourism products and services;
- **the condition of efficiency**, i.e. to allow profit to be made, which is a vital condition for business maintaining and developing.

By fulfilling these conditions, the price may be used as an effective instrument on the market for the purpose of carrying out its functions.

The price level is a particularly valuable strategic element for tourism service providers, because the price is closely linked both to the seasonality of the tourist activity and to the degree of complexity of the tourist product [2, p.126].

Astfel, în funcție de sezonul turistic, ofertanții și furnizorii de servicii turistice utilizează în timpul negocierilor diverse strategii în stabilirea prețului și anume:

- **strategia prețurilor joase.** Această strategie este utilizată, în special, în perioadele de extrasezon și asigură preponderent, acoperirea costurilor prin realizarea unui profit minim. În acest caz, la formarea pachetului de servicii turistice se ia în calcul integrarea unui mix optim de servicii: transport, cazare, alimentare și agrement, care, la preț minim, va întruni un nivel satisfăcător de calitate. Conform Legii privind protecția consumatorilor, *calitatea este „ansamblu de caracteristici ale unui produs, serviciu, care îi conferă aptitudinea de a satisface, conform destinației, necesitățile explicite sau implicite”* [5]. De asemenea strategia respectivă poate fi utilizată în cazul în care se urmărește: diminuarea consecințelor sezonității turistice, intrarea pe noi piețe de desfacere, satisfacerea cererii turistice specifice anumitor segmente de consumatori cu venituri modeste. Totuși, trebuie să fim prudenți ca strategia respectivă să nu pericliteze interesele ofertanților și a furnizorilor de servicii turistice, precum și a prestatorilor de produse turistice;

- **strategia prețurilor moderate.** Această strategie se bazează pe faptul că dimensiunea prețului reflectă un anumit nivel de calitate și este utilizată cu scopul de a atrage consumatorii-turiști cu venituri medii, constituind, în principal, un instrument ce permite câștigarea unui segment cât mai mare de piață și realizarea unor profituri satisfăcătoare;

- **strategia prețurilor înalte.** Această strategie vizează consumatorii-turiști cu venituri mari și poate fi utilizată cu succes, când cererea este depășită de ofertă, respectiv, în perioadele de vârf de sezon. De asemenea, strategia în cauză, mai este potrivită când se dorește fructificarea unui avantaj competitiv a unui produs turistic nou.

Există însă și situații de recesiune în turism, exemplul elocvent fiind pandemia COVID-19, când agenții pieței turistice trebuie să ia în calcul alternativa strategică privind stabilirea prețului, astfel încât să le permită, în varianta ideală, menținerea cotei de piață la un profit minim. Desigur, alegerea strategiei respective depinde de recep-

Thus, depending on the tourist season, the offerors and providers of touristic services use in negotiations various strategies in setting the price, namely:

- **low price strategy.** This strategy is used, in particular, in off-season periods and predominantly ensures that costs are covered by making a minimum profit. In this case, when forming the package of tourist services, the integration of an optimal mix of services is considered: transport, accommodation, food and leisure, which at a minimum price will meet a satisfactory level of quality. According to the Consumer Protection Law, *quality is “the set of characteristics of a product, service, which gives it the ability to satisfy, according to its intended purpose, the explicit or implicit needs”* [5]. That strategy can also be used when it is aimed at: reducing the consequences of tourism seasonality, entering new markets, meeting the tourist demand specific to certain segments of consumers with modest incomes. However, we must be cautious that the strategy in question does not jeopardize the interests of tourism suppliers and providers, as well as the sprinklers of tourism products;

- **moderate price strategy.** This strategy is based on the fact that the price size reflects a certain level of quality and is used in order to attract consumers-tourists with average incomes, being mainly a tool that allows to gain the largest possible market segment and achieve satisfactory profits;

- **high price strategy.** This strategy is aimed at high-income consumers-tourists and can be used successfully, when the demand is exceeded by supply, respectively during peak season periods. Also, that strategy is suitable when one wants to capitalize on a competitive advantage of a new tourist product.

However, there are also situations of recession in tourism, the eloquent example being the COVID-19 pandemic, when the agents of the tourism market should consider the strategic alternative regarding the pricing, so as to allow them, in the ideal version, to maintain the market share at a minimum profit. Of course, the choice of those strategies depends on the receptiveness of the consumers-tourists to the fixed price, as well as on the reactions of the competitors.

tivitatea consumatorilor-turiști față de prețul stabilit, precum și de reacțiile concurenților.

Savantul american Philip Kotler a identificat șapte alternative de stabilire a prețului cu motivațiile și consecințele respective, iar autorii prezentului studiu, le-a adaptat specificului pieței turistice. Astfel, în tabelul 3, sunt prezentate alternative strategice de stabilire a prețurilor.

The American scientist Philip Kotler identified seven pricing alternatives with the respective motivations and consequences, and the authors of the present study, adapted them to the specifics of the tourism market. Thus, in table 3, strategic pricing alternatives are presented.

**Tabelul 3/ Table 3**

**Alternative strategice de stabilire a prețurilor/ Strategic pricing alternatives**

<b>Variantele strategice/ Strategic variants</b>	<b>Motivația/ Motivation</b>	<b>Consecințele/ Consequences</b>
1. Menținerea prețului și calității produselor și a serviciilor turistice/ Maintaining the price and quality of tourism products and services	Fidelitatea din partea clienților/ Customer loyalty	Cotă de piață mai mică. Rentabilitate mai scăzută/ Smaller market share. Lower profitability
2. Creșterea prețului și a calității produselor și serviciilor turistice/ Increasing the price and quality of tourism products and services	Creșterea costurilor și calității percepute/ Increased costs and perceived quality	Cotă de piață mai mică. Rentabilitate neschimbată/ Smaller market share. Unchanged profitability
3. Menținerea prețului și creșterea ne semnificativă a calității percepute/ Maintaining the price and insignificantly increasing the perceived quality	Cheltuielile sunt mai mici în cazul menținerii prețurilor decât să fie îmbunătățită semnificativ calitatea/ Expenditure is lower if prices are maintained than for a major improvement in quality	Cotă de piață mai mică. Scade rentabilitatea pe termen scurt și crește pe termen lung/ Smaller market share. It decreases short-term profitability and increases in the long term
4. Reducerea ne semnificativă a prețului și creșterea calității produselor și a serviciilor turistice/ Insignificantly reducing the price and increasing the quality of tourism products and services	Se acordă o reducere mică de preț, dar accentul se va pune pe sporirea valorii ofertei turistice/ A small price reduction is granted but the focus will be on increasing the value of the tourist offer	Menținerea cotei de piață. Reducerea rentabilității pe termen scurt, menținerea pe termen lung/ Maintaining market share. Reducing profitability in the short term, maintaining long-term
5. Reducerea drastică a prețului și menținerea calității produselor și serviciilor turistice/ Drastically reducing the price and maintaining the quality of tourism products and services	Descurajarea concurenței/ Discouraging competition	Menținerea cotei de piață. Reducerea drastică a rentabilității pe termen scurt/ Maintaining market share. Drastically reducing profitability in the short term
6. Reducerea drastică a prețului și scăderea calității produselor și serviciilor turistice/ Radically reducing the price and decreasing the quality of tourism products and services	Menținerea pe piață prin orice mijloc posibil/ Keeping on the market by any means possible	Pierderea rentabilității pe termen scurt/ Short-term loss of profitability
7. Menținerea prețului și scăderea calității percepute/ Maintaining the price and lowering the perceived quality	Reducerea cheltuielilor operaționale/ Reduction of operational expenditure	Scade cota de piață și rentabilitatea pe termen lung/ Decreases market share and long-term profitability

*Sursa: adaptat de autor după Ph. Kotler [4, p.651]/*

*Source: developed by author after Ph. Kotler [4, p.651].*

În principiu, la alegerea unei strategii de prețuri, ofertanții, furnizorii, precum și prestatorii de servicii turistice trebuie să ia în considerare atât stabilirea unui nivel optim al prețurilor, cât și diferențierea acestora în funcție de imaginea produsului turistic.

### Concluzie

Relațiile dintre parteneri prezintă un caracter complex, care imprimă anumite particularități, privind strategiile de fixare a prețurilor. Negocierile mai mult sau mai puțin complexe ce apar între actorii pieței turistice, urmăresc în exclusivitate modul de stabilire al prețului, avându-se în vedere un ansamblu de prestații ce se concretizează într-un contract în care vor fi înscrise drepturile și obligațiile ambelor părți.

Prețul care se stabilește între partenerii de afaceri trebuie negociat. În majoritatea cazurilor, prețul înscris într-un contract este diferit de cel lansat prin ofertă directă. Totuși, prețul poate fi, într-o anumită măsură, influențat de încrederea pe care o prezintă partenerul sau de vechimea și stabilitatea în timp a relației de afaceri.

Fixarea prețurilor corespunzătoare, pentru produsele și serviciile turistice oferite consumatorilor-turiști este importantă pentru ca întreprinderea să fie competitivă în mediul concurențial. Totodată, prețul este un determinant direct al profitabilității entității economice, iar eficiența activității este determinată de modul în care prețul este orientat spre obținerea profitului.

În consecință, ca totalizare a celor expuse, în calitate de autor, vin cu anumite **sugestii și recomandări**, deduse din cercetarea realizată:

- prețul reprezintă o condiție-premisă a efectuării tranzacțiilor comerciale pe piața serviciilor turistice, fiind inclus ca variabilă importantă a procesului de negociere, cu misiunea de a armoniza purtarea tratativelor;
- obținerea unui preț competitiv, în mediul concurențial turistic, poate fi rezultatul unor negocieri destul de tensionate și complicate, deci, trebuie să fim pregătiți pentru aceasta;
- ca regulă, există un prag minim pentru orice preț, prag sub care produsul și serviciul turistic nu poate fi vândut, decât în anumite condiții și, ca regulă, această con-

On the whole, when choosing a price strategy, tenderers, suppliers and providers of tourism services must take into account both the fixing of an optimal price level and their differentiation according to the image of the tourism product.

### Conclusion

The relations between the partners are complex in nature that imprints certain peculiarities regarding the pricing strategies. The more or less complex negotiations that occur between the actors of the tourism market, aim exclusively at the way of price setting, while considering a set of services that are materialized in a contract in which the rights and obligations of both parties will be registered.

The price to be set between the business partners must be negotiated. In most cases, the price written in a contract is different from that launched through a direct offer. However, the price may be to some extent influenced by the trust that the partner presents or by the age and stability over time of the business relationship.

Setting appropriate prices for tourism products and services offered to consumers-tourists is important for the enterprise to be competitive in a competing environment. At the same time, price is a direct determinant of the profitability of the economic entity, and the efficiency of the activity is determined by the way in which the price is oriented towards obtaining profit.

Consequently, as a totalization of the above mentioned, as authors, we come up with certain **suggestions and recommendations**, inferred from the research carried out:

- the price is a prerequisite for carrying out commercial transactions on the tourism services market, being included as an important variable of the negotiation process, with the mission of harmonizing the negotiations' running;
- obtaining a competitive price in a competing tourism environment can be the result of quite tense and complicated negotiations, so we must be prepared for this;
- as a rule, there is a minimum threshold for any price below which the tourism product and service can only be sold under certain



diție este reprezentată de costurile de producție și de distribuție;

- este necesar să instituim și o limită superioară a nivelului de preț pentru a evita escaladarea tensiunilor între actorii pieței turistice;
- punctul forte în reușita negocierilor constă în disponibilitatea negociatorului de a face compromisuri: el trebuie să cedeze „câte ceva” pentru a ajunge la un acord, dar în același timp nu trebuie să cedeze „prea mult” pentru a nu-și compromite propriul beneficiu.

conditions and, as a rule, this condition is production and distribution costs;

- there is also a need to have an upper price limit in order to avoid escalating tensions between tourism market players;
- the strong point in the success of negotiations lies in the negotiator's willingness to compromise: he must give up “something” in order to reach an agreement, but at the same time he must not give up “too much” so as not to compromise his own benefit.

### Bibliografie/Bibliography:

1. BALAURE, V.; ADĂSCALIȚEI, V.; BĂLAN, C.; BOBOC, Ș.; CĂTOIU, I.; OLTEANU, V.; POP, N.; TEODORESCU, N. *Marketing*. Ediția a II-a revăzută și adăugită. București, Editura Uranus, 2003, pag. 377, pp.643. ISBN: 973-9021-75-1.
2. COROȘ, Monica Maria. *Managementul cererii și ofertei turistice*. București, Editura C.H. Beck, 2015, pag. 126, pp. 564. ISBN: 978-6061805020.
3. DIACONESCU, Mihai. *Marketing*. București, Editura Universitară, 2010, pag. 113, pp. 196. ISBN: 978-973-749-858-8.
4. KOTLER, Philip. *Managementul marketingului*. București, Editura Teora, 1997, p.651, pp.1140. ISBN: ISBN: 973- 601- 399-5.
5. Legea nr. 105 din 13.03.2003 *Privind protecția consumatorilor*. Publicată în Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 126-131 din 27.06.2003.
6. POPA, Ioan. *Negocierea comercială internațională*. București, Editura Economică, 2006, pag. 106, pp.429. ISBN: 973-709-260-0.
7. SMEDESCU, Ion. *Marketing*. București, Editura Universitară, 2005, pag. 119, pp.695. ISBN: 973-7787-81-1.
8. STĂNCIOIU, Aurelia-Felicia. *Strategii de marketing în turism*. București, Editura Economică, 2004, pag. 139, pp. 256. ISBN: 973-709-069-1.
9. THOMAS, Michael. *Manual de marketing*. București, Editura Codecs, 1998, pp. 679. ISBN: 973-984-904-0.

[378:331.552](478+569.4)

**ANALIZA CORELĂRII  
ÎNVĂȚĂMÂNTULUI  
SUPERIOR CU PIAȚA  
MUNCII ȘI PRINCIPALELOR  
PROBLEME ALE ACESTUIA  
DIN ISRAEL ȘI REPUBLICA  
MOLDOVA**

*Drd. Saleh AWADA, ULIM  
Angajat al Ministerului Educației  
din Statul Israel  
saleh1904@walla.co.il  
ORCID: 0000-0002-1888-3062*

**DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2022.120.049>**

*Cu toate că sistemul de învățământ din Uniunea Sovietică și principiile acestuia nu mai există, mulți părinți, bunei încă regretă că nu-și pot instrui urmașii în instituții superioare de tip sovietic, iar piața muncii atât din Republica Moldova, cât și cea din Israel, stimulează aceste aspirații. În prezenta cercetare, autorul încearcă să identifice problemele actuale ale învățământului superior și să sugereze câteva soluții pentru rezolvarea acestora. Cercetarea ce se bazează pe studierea intensivă a literaturii, articolelor și lucrărilor științifice de specialitate cu privire la piața muncii din Israel și Republica Moldova, încercând să compare raportul dintre oferta educațională a învățământului superior și cererea pieței muncii din ambele țări, să dezvăluie probleme și să propună soluții posibile, bazate pe experiența internațională.*

**Cuvinte-cheie:** piața muncii, Israel, Republica Moldova, învățământ superior, resurse umane, sistem de învățământ, probleme și soluții.

**JEL: I21, I25, J23, N30.**

**Introducere**

În Israel, principalii factori care determină cererea de cadre didactice sunt creșterea numărului de studenți în sistemul de învățământ și cererea de personal specializat pentru anumite profesii din învățământul superior. Principalii fac-

[378:331.552](478+569.4)

**ANALYSIS  
OF HIGHER EDUCATION  
CORRELATION  
WITH THE LABOUR MARKET  
AND ITS MAIN PROBLEMS  
IN ISRAEL AND THE REPUBLIC  
OF MOLDOVA**

*PhD candidate, Saleh AWADA, FIUM  
Employee of Ministry of Education,  
Israel  
saleh1904@walla.co.il  
ORCID: 0000-0002-1888-3062*

**DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2022.120.049>**

*Although the Soviet Union education system and its principles do not exist anymore, many parents and grandparents still regret that they cannot train their descendants in higher education institutions of a soviet-style and the labour market of both Moldova and Israel stimulate these aspirations. In this research, the author tries to find out current problems of Higher Education and suggest some solutions for solving them. The research is based on intensive study of literature, articles and scientific papers on the labour market in Israel and the Republic of Moldova, trying to compare the ratio between the educational supply of higher education and the demand of the labour market in both countries, to reveal problems and propose some possible solutions, based on international experience.*

**Keywords:** labour market, Israel, the Republic of Moldova, Higher education, human resources, education system, problems and solutions.

**JEL: I21, I25, J23, N30.**

**Introduction**

In Israel, the main factors for demand for teachers and lecturers are increase in the number of students in the education system and demand for specialized personnel for certain professions in the Higher education. The main factors that

tori ce influențează oferta sunt salariile, condițiile de muncă, gradul de satisfacție la locul de muncă și aprecierea de către conducere [1].

Actualmente, în Republica Moldova, cea mai mare parte a populației este convinsă că învățământul superior reprezintă o condiție obligatorie pentru a deveni o persoană de succes [12]. Oamenii depun eforturi să-și crească statutul social prin obținerea studiilor superioare. Ei cred în faptul, că studiile le vor garanta condiții mai bune sociale și de angajare. În opinia autorului, aceasta reprezintă, între altele, și una dintre problemele majore a generației de la începutul secolului XXI. Valoarea studiilor a scăzut odată cu diminuarea calității acestora, iar supra-calificarea, – în Israel fiind gravă, diploma de studii superioare, nu mai garantează condiții bune de angajare.

#### **Metode și materiale de cercetare**

Pentru efectuarea analizei factorilor de cerere și ofertă a posturilor vacante din învățământul superior, au fost utilizate surse de informații publice și științifice cu privire la piața muncii din Israel și Republica Moldova. La ziua de astăzi, este foarte important ca structura profesională a pieței muncii să fie ajustată la cerințele pieței economice. Există o serie de factori exogeni care reglementează relațiile de muncă, contribuind la formarea unor mecanisme viabile pentru a ajuta angajatorii și angajații să-și îndeplinească obligațiile și datoriile reciproce, precum și la identificarea concordanțelor dintre ele. *Principala metodă aleasă de autor este analiza piețelor infrastructurii din sistemul educațional a două economii, bazate pe surse științifice și statistice, pentru compararea lor și sugerarea unor propuneri de soluționare reciprocă a problemelor.*

Autorul a folosit *metode de cercetare de birou și de teren*. Cercetarea de birou a fost efectuată prin metoda studierii diferitelor surse de informații, folosind *analiza, deducția și o metodă grafică*. În cadrul cercetării de teren au fost colectate informații primare în scopul realizării acestui studiu prin: *metoda observației, metoda comparativă, descrierea și evaluarea critică a dinamicii*.

#### **Rezultate și discuții**

Actualmente, în Republica Moldova, pentru a obține un loc de muncă simplu în calitate de vânzător, un potențial angajat trebuie să aibă studii

influence supply are salary, job conditions, degree of job satisfaction and management appreciation [1].

Currently, in the Moldova Republic, most of the population is still convinced that Higher education is necessary for a successful person [12]. People strive to increase their status by getting a Higher education. They believe in its ability to guarantee better employment and social conditions. In the author's opinion, this, among others, is one of the major problems of the generation at the beginning of the 21st century. Education value deteriorated, since education quality is much lower, and over qualification in Israel is severe, so, a Higher education diploma does not guarantee good employment conditions anymore.

#### **Materials and research methods**

In order to perform the analysis of the demand and supply factors of vacancies from higher education, sources of financial and scientific information on the market of the Moldovan Republic and Israel were used. Today, it is highly important for the labour market professional structure to be adjusted to the demands of the market economy. There is a number of exogenous factors regulating labour relations, contributing to form viable mechanisms in order to help the employers and employees' mutual obligations and obligations, as well as finding out the reasons of in-agreement between them. *The main method chosen by the author is the analysis of infrastructure markets in the education system of two economies, based on scientific and statistical sources, for their comparison and suggesting proposals for mutual problem solving.*

The author used *office and field research methods*. Office research was conducted by the method of studying different sources of information using *analysis, deduction and a graphical method*. Field research involved collecting primary information for the purpose of carrying out this study using the: *observation method, comparative method, description and critical evaluation of dynamics*.

#### **Results and discussions**

Nowadays, in the Republic of Moldova, in order to get a simple job as a salesperson, a

corespunzătoare. Acest fapt este identic cu starea de lucruri din Israel [4].

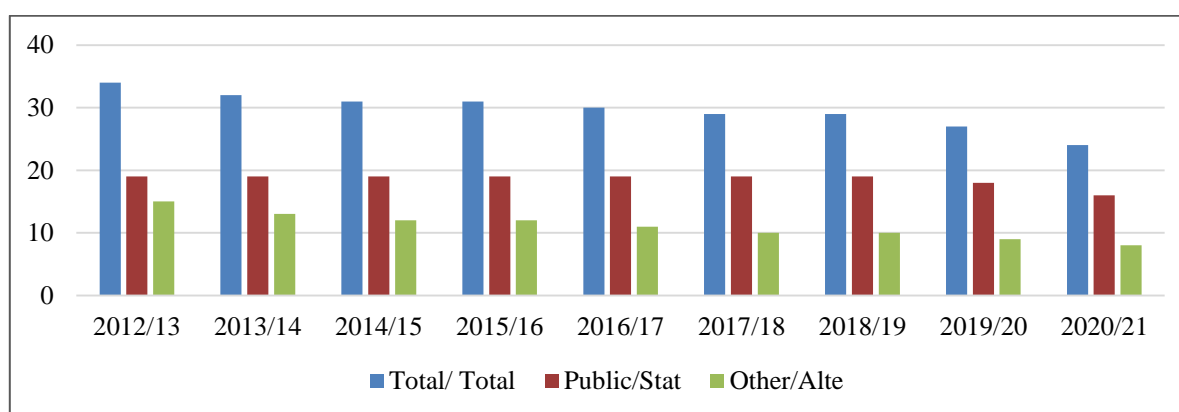
Drept urmare, tinerii din Republica Moldova obțin diplome de studii superioare, dar nu există suficienți profesioniști calificați. De ce medicina, învățământul și economia Republicii Moldova sunt într-o situație deplorabilă? În țară există o mulțime de instituții de învățământ superior, o gamă variată de alegeri – atât instituții de stat, cât și private.

Pe parcursul a 31 de ani de independență a Republicii Moldova, sistemul de învățământ superior a suferit schimbări majore. Instituțiile de învățământ au fost nevoite să rezolve multe probleme care anterior erau soluționate de stat. În consecință, cea mai mare parte a acestor probleme impuneau investiții financiare, ceea ce a dus la comercializarea învățământului moldovenesc [11]. Instituțiile de învățământ trebuiau să supraviețuiască și în acest scop aveau nevoie de bani. Iar în cazurile în care statul și-a redus sau și-a anulat sprijinul, mijloacele financiare puteau fi obținute doar de la studenți. În scopul atragerii mai multor studenți, învățământul superior urma să devină cât mai disponibil. În ultimii 10 ani, însă, numărul instituțiilor de învățământ din Republica Moldova se află în diminuare, după cum este demonstrat în cifrele următoare.

potential employee must have appropriate education. This fact is quite similar to that of Israel [4].

As a result, young people in the Republic of Moldova do get diplomas of Higher education, but there are not enough qualified professionals. Why is medicine, education and the economy of the Republic of Moldova in a deplorable situation? There is a great number of Higher education institutions, providing a wide range of choices both in state and private institutions.

During the 31 years of Republic Moldova independence, its Higher education system changed greatly. Academic institutions had to solve many problems, which were previously solved for them by the state. Consequently, the major part of these problems required monetary investments, which brought about commercialization of Moldovan education [11]. Academic institutions had to survive and needed money for this end. And in cases the state reduced or cancelled out its support, the money could be obtained only from the students. To attract more students, the Higher education had to become more available for all. During the last decade, however, the number of academic institutions in the Republic Moldova has decreased, as presented in the following figures.



**Figura 1. Numărul instituțiilor de învățământ superior din Republica Moldova în funcție de formele de proprietate și ani/ Figure 1. Number of Higher education institutions in the Republic of Moldova by forms of ownership and years**

*Sursa: elaborată de autor în baza [5] / Source: elaborated by the author based on [5]*

Figura 1 prezintă date privind numărul de instituții de învățământ superior din Republica Moldova, în funcție de formele de proprietate.

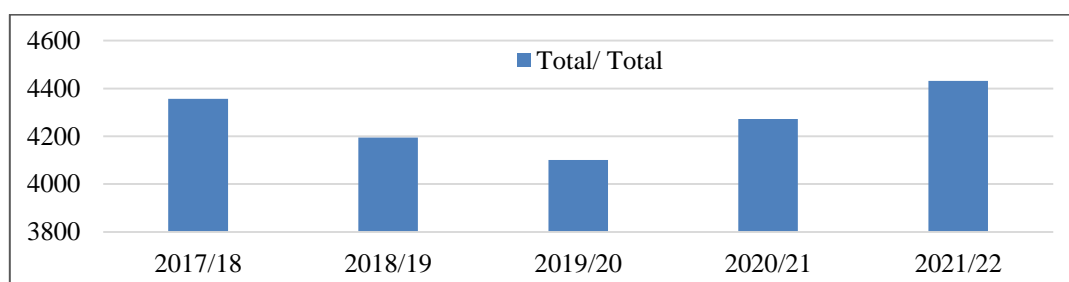
Figure 1 presents data on the number of Higher education institutions in the Republic of Moldova by forms of ownership. This figure

Această cifră demonstrează că atât numărul instituțiilor de stat, cât și a celor private este în descreștere.

În diagrama ce urmează prezentăm date cu privire la numărul de studenți ai instituțiilor de învățământ superior din Republica Moldova. Numărul general de studenți este redus, începând din anul universitar 2017/2018 până în 2019/2020. În ultimii doi ani, după cum observăm din figura 2, s-a înregistrat o creștere a numărului de studenți.

demonstrates that the number of both state and private institutions is reducing.

Figure 2 presents the number of students of Higher education institutions in the Republic of Moldova. The general number of students is reduced starting from the 2017/2018 academic year to 2019/2020. During the last two years, as seen in the figure below, there has been an increase in the number of students.



**Figura 2. Numărul de studenți în instituțiile de învățământ superior din R. Moldova/**

**Figure 2. Number of students in Higher education institutions of R. Moldova**

*Sursa: elaborată de autor în baza [5] / Source: elaborated by the author based on [5]*

Bineînțeles, crizele sociale au contribuit în egală măsură la influențarea sistemului de învățământ și piața muncii. Odată cu trecerea Republicii Moldova la economia de piață, educația economică a devenit deosebit de solicitată [11]. Se consideră că diploma de specialist în economie va deschide mai multe uși și, ca urmare, această profesie a devenit extrem de solicitată. Majoritatea instituțiilor de învățământ nu aveau o bază tehnico-materială și personal didactic calificat, însă s-au grăbit să satisfacă cererea uriașă și au deschis facultăți de economie, care, probabil, au influențat calitatea predării și însușirii materiilor din domeniu. La fel și concurența, fiind în continuă creștere, a impus învățământul superior să acorde prioritate sectorului comercial. Calitatea învățământului s-a redus, deoarece accentul principal a fost pus pe profitabilitate și nu pe formarea de resurse umane calificate.

În aceeași perioadă, a existat și în Israel un fenomen similar. În Israel, cele mai solicitate profesii erau cele legate de Tehnologiile Informaționale (TI), specializări căutate de către companiile de înaltă tehnologie care s-au dezvoltat foarte rapid în anii 1990-2000 și erau pregătite să angajeze „aproape pe oricine” [7].

It is obvious that social crises have also contributed to influencing the education system and the labour market. With the transition of the Republic of Moldova to the market economy, economic education became particularly demanded [11]. It was thought that an economic specialist diploma will open more doors, and as a result, this profession became highly demanded. The majority of academic institutions did not have a material and technical basis and a qualified teaching staff for that, but they did rush to satisfy this huge demand and opened economic faculties, which, most probably, have influenced the quality of teaching and learning. The ever-growing competitiveness also pushed them to give priority to the commercial sector. The quality of education reduced, since the main focus was made upon profitability and not on training qualified human resources.

A similar phenomenon existed in Israel at the same period. In Israel, the most demanded profession was that related to Information Technologies (IT), a specialization sought by High-tech companies which developed very rapidly in the 1990s-2000-s and were ready to employ “almost everyone” [7].

În luna mai 2005, Guvernul Republicii Moldova a decis să treacă la noile standarde educaționale ale țărilor Convenției de la Bologna [9]. Israelul nu a aderat la Convenția de la Bologna, cu toate acestea, învățământul superior a început să deschidă calea cooperării cu alte țări. În plus, ca și în R. Moldova, au existat profesii cu prea mulți și prea puțini candidați [4].

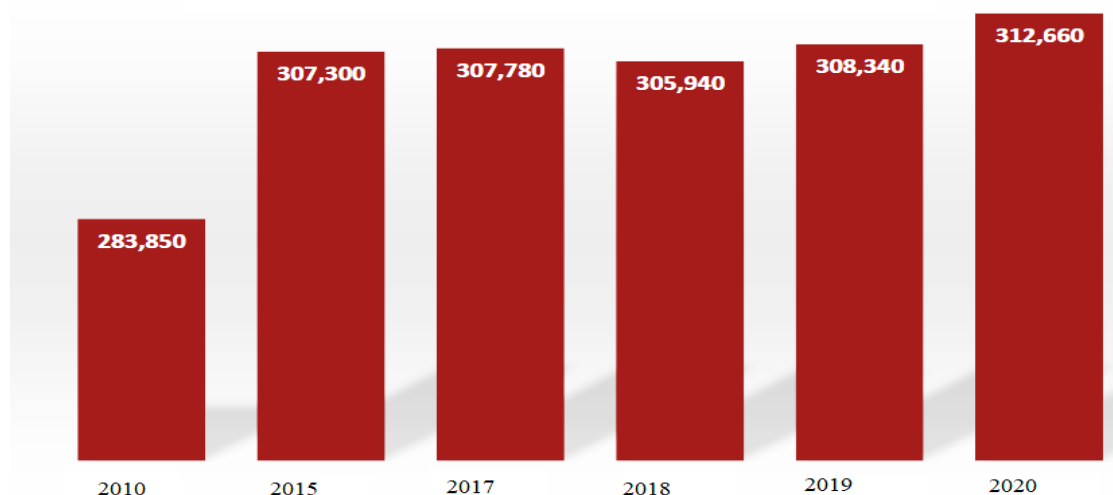
Totuși, astăzi, învățământul în colegiile și universitățile atât din Republica Moldova, cât și din Israel, este doar o platformă de bază care permite unui student să navigheze în viitoarea sa profesie. Această platformă este de obicei superficială și nu acordă studentului o cunoaștere aprofundată a tuturor laturilor posibile ale profesiei. După absolvire, tânărul specialist este încurajat să-și dezvolte abilitățile și cunoștințele dobândite. Nivelul de cunoaștere nu este un criteriu de succes în procesul educațional. Ceea ce contează cu adevărat este direcția practică a cunoașterii. Acest aspect este destul de slab în Republica Moldova, mai pronunțat în Israel, dar totuși e necesar un accent mai practic. Katz a descris în profunzime problemele *supra-calificării* în sistemul de învățământ din Israel și eșecul în reducerea decalajului dintre segmentele societății mai *sărace* și a celei mai *bogate* [4].

Următoarea figură prezintă învățământul superior din Israel, care continuă să se dezvolte.

In May of 2005, the Government of the Republic of Moldova decided to transit into new education standards of Bologna convention countries [9]. Israel did not join the Bologna convention; however, its Higher education started to open up to cooperate with other countries. In addition, like in the Republic of Moldova, there were professions with too few and too many candidates [4].

However, today, education in colleges and universities both in the Republic of Moldova and Israel is only a basic platform enabling a student to navigate in his/her future profession. This platform is usually superficial and does not grant a student an acquaintance with all the possible sides of the profession in depth. After graduation, a young specialist is supposed to widen its knowledge and skills all the time. The level of knowledge is not a criterion of success in the education process. What really matters is also the practical direction of the knowledge. This aspect is quite poor in the Republic of Moldova, more pronounced in Israel, but still, a more practical accent is needed. Katz described in depth the problems of *over-qualification* in Israeli education system and the failure to reduce gaps between *poorer* and *richer* society segments [4].

The following figure presents Higher education in Israel, which keeps growing.



**Figura 3. Numărul de studenți ai instituțiilor de învățământ superior din Israel/**

**Figure 3. Number of students in higher education institutions in Israel**

*Sursa: elaborată de autor în baza [2]/ Source: elaborated by the author based on [2]*

Tabelul de mai jos sintetizează problemele actuale ale cadrelor didactice din domeniul învățământului din Republica Moldova și Israel. Cu siguranță, în societatea de astăzi învățământul superior joacă un rol important, de prestigiu. Datorită acestui fapt au apărut o mare varietate de instituții academice, dintre care o parte nu prea dispun nici de personal calificat și nici de programe de înaltă calitate, asigurând disponibilitate în detrimentul calității pentru a supraviețui. În consecință, deteriorarea mediului academic are loc din cauza că acesta devine un sector comercial, în timp ce educația practică nu este suficient de dezvoltată și angajatorii nu au suficient personal calificat, iar managementul Resurselor Umane este necesar pentru o mai bună planificare, pornind de la vârsta școlară și percepția părinților.

The following table summarizes current problems on the education labour market of the Republic of Moldova and Israel. Certainly, in today's society Higher education plays an important, prestigious role. Due to this fact appeared a wide variety of academic institutions, part of which lack high-quality staff and programs, supplying availability in order to survive, on expense of quality. Consequently, deterioration of academia takes place due to becoming a commercial sector while a practical education is not developed enough and employers do not get enough qualified staff, and Human Resources management is required for better planning, starting from school age and parents' perceptions.

*Tabelul 1/ Table 1*

**Problemele pieței muncii în domeniul învățământului superior din Republica Moldova și Israel/  
Higher education employment problems compared to the situation in the Republic of Moldova**

Problema pieței învățământului/ Education market problem	Republica Moldova/ Republic of Moldova	Israel/ Israel
Învățământul superior contează chiar dacă nu este cu adevărat necesar/ Higher education matters even if not really needed	VV*	VV
Varietatea de instituții de învățământ/ Variety of academic institutions	VV	VV
Disponibilitatea pentru a supraviețui, în detrimentul calității/ Availability in order to survive, on expense of quality	VV	V**
Deteriorarea mediului academic din cauza că a devenit un sector comercial/ Deterioration of academia due to becoming a commercial sector	VV	V
Piața forței de muncă neechilibrată/ Non-balanced labour market	VV	VV
Educația practică nu este suficient de dezvoltată/ Practical education is not developed enough	VV	VV
Procesul de la Bologna/ Bologna process	yes	no
Managementul resurselor umane necesare pentru o planificare mai bună/ Human Resources management required for better planning	VV	VV

VV – manifestat puternic/ VV – strongly manifested; V – manifestat în mod evident/ V – clearly manifested

*Sursa: elaborat de autor/ Source: elaborated by the author*

La ziua de astăzi, este foarte important ca structura profesională a pieței muncii să fie ajustată la cerințele economice ale pieței. Există o serie de factori exogeni care reglementează relațiile de muncă, participând la formarea unor mecanisme viabile pentru a ajuta angajatorii și angajații să îndeplinească cerințele și necesitățile reciproce și a identifica concordanțele dintre ele.

Today, it is highly important that the professional structure of the labour market is adjusted to the economic requirements of the market. There is a number of exogenous factors regulating labour relations, helping to form viable mechanisms in order to help the employers and employees meet each other's requirements and demands, and finding out the reasons of in-agreement between them.

Pentru a deveni lector universitar superior în Israel, e necesară obținerea diplomei de licență la o facultate relevantă cu note bune sau, de preferință, excelente [6]. Următorul pas îl reprezintă studiile de masterat, doctorat și activitatea în calitate de asistent didactic. Un astfel de absolvent ar trebui să publice articole în reviste științifice, să încerce să obțină burse de excelență. Este prestigios să finalizezi studiile post-doctorat în străinătate, ulterior să revii în Israel și să continui să predai, la început în calitate de asistent didactic, iar mai târziu în calitate de lector, apoi lector superior. Cu toate acestea, vechimea în muncă și salariul mai mare se acordă doar după 5 ani de activitate, în caz contrar, dacă nu se respectă ordinea respectivă, lectorul ar putea fi concediat. Deci, angajatul din cadrul învățământului superior ar putea să rămână fără un loc de muncă stabil la vârsta de 35 sau 40 de ani. Vechimea în muncă se acordă de obicei după 10-12 ani din momentul în care lectorul începe activitatea sa în calitate de asistent didactic [8].

Salariul brut lunar al cadrelor didactice superioare ajunge la 20-25 mii *New Israeli Shekel* (NIS) pentru gradul de profesor. Un profesor care are o funcție administrativă la universitate, cum ar fi cea de președinte al universității, poate avea un salariu brut lunar de aproximativ 50 mii NIS [3]. Cuantumul remunerației lunare a lectorilor de colegiu este în general mai mic – de aproximativ 15-20 mii NIS. Lectorii superiori au un an sabatic o dată la șapte ani, când primesc aproximativ 80% din salariu, dar nu lucrează. De asemenea, ei dispun de burse pentru cercetare, câteva mii de NIS pe an și unele finanțări pentru participare la programele de cercetare. Munca în sine este dificilă, dar merită de subliniat faptul că lectorii lucrează doar 30 de săptămâni pe an. Lectorii superiori din domeniile economiei și managementului afacerilor pot activa suplimentar în calitate de consilieri pentru companiile start-up și pot beneficia și de alte venituri.

Pentru oamenii de știință din fosta Uniune Sovietică care au venit în Israel în anii 1990, au existat fonduri speciale de finanțare care le-au permis să fie integrați în cadrul instituțiilor de învățământ superior în calitate de asistenți științifici și didactici, pentru o perioadă de trei ani.

In order to become a senior University lecturer in Israel, one should graduate his/her BA degree at the relevant faculty with good and preferably excellent grades [6]. The next step is MA and PhD studies and working as a teaching assistant. Such a graduate student is supposed to publish scientific journal articles, try to get excellence scholarships. It is prestigious to graduate the post doc studies abroad, then come back to Israel and continue teaching, at the beginning as a teaching assistant and later on as a lecturer, and then as senior lecturer. However, the seniority and a higher level of salary will be granted only after 5 years, or else, if the order is not followed, the lecturer could also be fired. Therefore, the Higher education employee could find himself/herself without a regular job at the age of 35 or 40. The seniority is usually given 10-12 years after the lecturer begins as a teaching assistant [8].

Senior staff lecturers' gross salary gets to *New Israeli Shekel* (NIS) 20-25 thousand a month for a professor degree. A professor who gets an administrative appointment in the University, like the University president, can have a gross salary of about NIS 50 thousand a month [3]. College lecturers' salary is generally lower – it is about NIS 15-20 thousand a month. Senior lecturers have a Sabbatical year once in seven years, when they get about 80% of their salary but do not work. They also enjoy research funds scholarships, a few thousands of NIS per year, and some funding for participating in research programs. The job itself is hard, but it is worth pointing out that the lecturers work only 30 weeks per year. Senior lecturers in the fields of economics and business management can work additionally as counsellors for start-up companies and have other incomes.

For scientists from the former Soviet Union who came to Israel in the 1990s, there were special financing funds allowing to absorb them at the Higher education institutions as scientific and teaching assistants, for a period of three years. After that, some of them were recruited as external teachers, scientist assistants, or fired [10].



Ulterior, unii dintre ei au fost recrutați ca profesori externi, asistenți de știință sau au fost concediați [10].

Una dintre cele mai mari probleme în învățământul superior din Israel, astăzi, este externalizarea personalului academic. Astăzi, există prea mulți profesori și lectori externi care nu sunt siguri de condițiile și încadrarea în câmpul muncii pe viitor. Profesorul respectiv este un lector, de obicei cu titlu de doctor, care nu face parte din personalul permanent al facultății instituției. Funcția profesorului extern include exclusiv predarea, fără posibilitate de cercetare și îndrumare a studenților post-universitari. Profesorii angajați din exteriorul instituției sunt numiți membri juniori ai facultății. Începând cu anii 1980, universitățile și colegiile academice din Israel au început să invite profesori din străinătate ca o alternativă ieftină de angajare a personalului didactic obișnuit.

Nu există nici un acord colectiv dintre organizație și conducere, astfel, nimeni nu este sigur de viitorul locului de muncă și orișicând ar putea să și-l piardă. Lectorii juniori nu fac parte din echipa colegiului, deci nu dețin o poziție stabilă, iar salariul lor nu este legat de ocuparea postului și experiența de muncă, prin urmare, nu au condiții sociale adecvate, doar pensie obligatorie care e asigurată de legea statului. Acordul dintre lector și colegiu este reînnoit în fiecare semestru.

Aproximativ două treimi din personalul academic al colegiilor, din 20 de instituții de învățământ superior israelian, sunt lectori externi. Motivul este evident – acest mod de angajare e cu mult mai ieftin atât pentru colegii, cât și pentru statul care le finanțează. Lectorii externi sunt concediați în fiecare semestru și sunt angajați din nou în funcție de necesitățile colegiului. Majoritatea dețin doar funcții cu normă parțială, iar salariul lor nu este influențat de ocuparea postului, nu au asigurare pentru costuri de sănătate sau fond de studii avansate. Ca și alți lucrători externalizați, cum ar fi personalul de curățenie și securitate, lectorii nu sunt siguri de continuitatea angajării. Urmează de remarcat faptul că Academia Israeliană nu a inventat nimic nou. Fenomenul similar al profesorilor externi există și în alte țări.

Tabelul 2, de mai jos, prezintă o problemă existentă în Israel, esența ei, soluția posibilă și comparând cu situația din Republica Moldova.

One of the biggest problems in Higher education in Israel today is outsourcing of the academic staff. As for today, there are too many external teachers and lecturers who are not sure about the future employment and conditions.

External teacher is a lecturer, usually having a PhD degree, who does not belong to the permanent faculty staff of the institution. The position of the external teacher includes teaching only, without research and without guidance for postgraduate students. The external teachers are called junior members of the faculty. Since the 1980s, universities and academic colleges in Israel have begun to use teachers from outside as a cheap alternative to employing regular teaching staff.

There is no collective agreement between the organization and the management, so that every one of them is not sure about her future employment, and any semester could lose his/her job. The junior lecturers are not part of the College team, so they do not have a stable position and their salary is not connected to their tenure and work experience, there are no proper social conditions. Only the obligatory pension that is insured by the state law. The agreement between the lecturer and the College is renewed every semester.

About two-thirds of the academic staff of the colleges, from 20 Israeli higher education institutions, are external lecturers. The reason is obvious – this way of hiring is much cheaper for both the colleges and the state that budgets them. External lecturers are fired each semester and are hired again by the college needs. Most of them hold only part-time positions and their salary is not influenced by the tenure, they are not insured health costs or advanced study funds. Like other outsourced workers, such as cleaning and security staff, the lecturers are not sure about their employment continuation. Noteworthy is the fact that Israeli Academy did not invent anything new. Similar phenomenon of external teachers exists in other countries as well.

Table 2 presents a problem existing in Israel, its essence, possible solution and compares it to the situation in the Republic of Moldova.

Tabelul 2 / Table 2

**Problemele de încadrare în câmpul muncii a cadrelor didactice din învățământul superior comparativ cu situația din Republica Moldova/ Higher education employment problems in comparison to Republic Moldova situation**

<b>Denumirea problemei/ Problem name</b>	<b>Conținutul problemei/ Problem contents</b>	<b>Soluția posibilă/ Possible solution</b>	<b>Situația din Moldova/ Situation in Moldova</b>
Desemnarea lectorilor externi pentru perioada determinată (temporar)/ Temporary appointment of external lecturers	Desemnarea unui lector extern se face adesea doar pentru un semestru/ An external lecturer's appointment is often done for only one semester	Planificarea orelor de predare pe cursuri și profesori (în prealabil)/ Planning teaching hours by courses and teachers (in advance)	Planificarea orelor de predare se realizează la sfârșitul anului academic precedent/ The planning of teaching hours is carried out at the end of the previous academic year
Condiții sociale/ Social conditions	Deseori, lectorii externi nu beneficiază de pensii adecvate și alte condiții sociale, nici fonduri avansate de studiu și nici anul sabatic, precum personalul obișnuit/ External lecturers often do not have proper pension and other social conditions, nor advanced study funds and Sabbatical year, like regular staff	Condiții mai bune pentru personalul extern (externalizat)/ Better conditions for external (outsourced) staff	Există o problemă de menținere a acordurilor de plată pentru angajații temporari, care nu sunt întotdeauna onorați în instituțiile private. Cu toate acestea, în cazul în care cuantumul salariului nu este corect, o plângere poate fi depusă la Inspekția Muncii, iar instituția va trebui să plătească o amendă/ There is a problem of keeping payment agreements for temporary employees, which are not always honoured in private institutions. However, in case the wage is not correct, a complaint can be submitted to the Labour Inspection and the institution will have to pay a fine
Schimbările sociale/ Social changes	Există prea multe instituții de învățământ superior în Israel, prea mulți lucrători supracalificați [4]. Tânăra generație nu intenționează să obțină la fel de multă educație ca generațiile anterioare. Ei doresc garanții că își vor găsi locuri de muncă și nu sunt pregătiți să investească în învățământ doar pentru a fi mai deștepti/ There are too many Higher education institutions in Israel, too many overqualified workers [4]. The young generation does not intend to get as much education as the previous ones. They want guarantees the job will be found and are not ready to invest in learning just to get smarter	Dezvoltarea mai mult a educației profesionale și mai puțin a învățământului superior, investind mai mult în viitoarele profesii/ Developing a professional education more and Higher education less, investing more in future professions	Tinerii părăsesc țara nu din cauza nivelului necorespunzător al educației, ci mai degrabă din cauza situației economice mai bune din alte țări./ Young people leave the country not because of bad education, but rather because better economic situation in other countries

*Sursa: elaborat de autor /Source: elaborated by the author*

Perspectiva de a renunța la vechiul sistem de recrutare a angajaților, care presupune că profesorii sunt acceptați în corpul didactic și trec toate etapele de creștere a carierei în cadrul instituției, ridică mai multe dificultăți. Din punct de vedere pur financiar, există avantaje evidente în procesul externalizării de recrutare a profesorilor, deoarece acesta permite reducerea considerabilă a cheltuielilor. Cu toate acestea, cuantificarea valorii reale și a prețului educației este dificilă. Este extrem de periculos să conțezi pe resursele umane angajate în baza unui acord de colaborare unică, deoarece profesorii ar putea să se înlocuiască reciproc, ceea ce înseamnă că nu simt obligații față de studenții și cercetătorii care nu sunt direct conectați la viața intelectuală a organizației în care lucrează.

### Concluzii

Actualmente, când există relații dictate de exigențele economiei de piață, cu sprijin limitat din partea statului pentru instituțiile de învățământ superior, acestea urmează să găsească modalități de optimizare a instruirii pentru viitorii specialiști, să caute noi modalități de implementare a reformelor, în vederea asigurării unui înalt nivel de pregătire a studenților.

În ultimele decenii, tinerii își alegeau profesiile, în funcție de mărimea salariilor și de prestigiul specialității respective sau ascultau de sfaturile altora (părinților, prietenilor etc.). Ca urmare, ei au obținut profesii în domeniile în care nu doresc să activeze, deoarece nu le este suficient de interesantă ocupația și nu au satisfacție la locul de muncă. În scopul evitării unor astfel de probleme, experții sugerează viitorilor studenți să analizeze, în prealabil, cerințele de pe piața muncii și să mediteze asupra opțiunilor profesionale și a propriilor preferințe. Cu siguranță, pentru o gestionare mai bună a resurselor umane este necesar de studiat cererea și oferta de pe piața muncii. Acest lucru este valabil și pentru Israel.

The perspective to give up on the old system of employees' recruitment, which assumes that the teachers are accepted as staff and pass all the stages of career growth in the institution, raises lots of questions. From the pure financial point of view, outsourcing in teachers' recruitment has obvious advantages, since it allows to cut the expenditures greatly. However, the real value and price of education is hard to quantify. It is highly dangerous to count on the human resources hired by the one-time agreement, since there is a need to deal with teachers who can possibly replace each other, which means they do not feel obligation toward the students, and researchers who are not directly connected to the intellectual life of the organization they work in.

### Conclusions

Today, when there are market-driven relations with limited state support for higher education institutions, they have to find ways to optimize future specialists' training, to look for new ways for reforms' implementations, to ensure a high level of training for students.

During last decades, young people chose their profession, depending on the size of their future salary and prestige of their specialization, or listening to others' opinions (parents, friends etc.). As a result, they graduate professions which they do not want to work in, because their occupation is not interesting enough and they do not have job satisfaction. In order to avoid such problems, experts suggest future students to study in advance the demands on the labour market and think carefully about their own preferences. Definitely, for a better Human Resources management it is necessary to study the demand and supply on the labour market. This fact is also true for Israel.

### Bibliografie/ Bibliography:

1. BEN DAVID, Dan, KIMHI, Ayal. *An Overview of Israel's Education System and its Impact*. Shores Institute for Socioeconomic Research. 2017. 72 p. [online]. [accesat 01 decembrie 2021]. Disponibil: <http://shores.institute/research-paper-eng-Ben-David-Kimhi-EducOverview.pdf>

2. Council for Higher education. Opening of academic year of 2021 with COVID-19. [online]. [accesat 01 martie 2022]. Disponibil: <https://che.org.il/en/>
3. Haaretz. I want to be a lecturer too. [online] [accesat 02 noiembrie 2021]. Disponibil: <https://www.haaretz.co.il/misc/1.1509856>. (Hebrew)
4. KATZ, Ori. *Surplus of higher education in Israel*. Kohelet Forum. Policy paper 36. 2017, 82 p. ISBN: 978-965-7674-43-7. (Hebrew)
5. National Bureau of Statistics of the Republic of Moldova. [online]. [accesat 22 februarie 2022]. Disponibil: <https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/en/30%20Statistica%20sociala/>
6. SIROTA, Julia, AWADA, Saleh. Over-qualification at the higher education labor market of Israel. *EcoSoEn*, 2018, An.1, nr.1,2, 223-227 pp. ISSN: 2587-344X.
7. SMITH, Andrew. *Totally Wired: On the Trail of the Great Dotcom Swindle*. Bloomsbury Books. Published by Simon & Schuster Ltd, United Kingdom, 2012. ISBN 978-1-84737-449-3.
8. Studies in Israel. Conditions for acceptance to a lecturer's position – how can you be a lecturer in university or college? [online]. [accesat 15 ianuarie 2022] Disponibil: <https://www.universities-colleges.org.il/P43736/> (Hebrew)
9. Tempus: исследование. Реализация Болонского процесса в странах Tempus (2009/2010). Брюссель. Белгия. ЕС-32-10-296-RU-C [online]. [accesat 09 septembrie 2021]. Disponibil: [http://publications.europa.eu/resource/cellar/2a5535f5-bd4d-4eb1-b9da-25c01a776455.0001.03/DOC\\_2](http://publications.europa.eu/resource/cellar/2a5535f5-bd4d-4eb1-b9da-25c01a776455.0001.03/DOC_2)
10. *The service and government information website*. Absorption in science. Scientists hiring. [online]. [accesat 02 aprilie 2020] Disponibil: [https://www.gov.il/he/departments/topics/absorption\\_in\\_science\\_employers](https://www.gov.il/he/departments/topics/absorption_in_science_employers) (Hebrew)
11. ДОРОШ, Виктор. *Реформа образования в Республике Молдова. Аналитические заметки*. 2012. Электронный ресурс. [online] [accesat 09 septembrie 2021]. Режим доступа: <https://ava.md/2012/08/19/reformaobrazovaniya-v-respublike-moldova>
12. МУНТЯНУ, Анжела, КОРДУНЯНУ, Ирина. *Реалии и перспективы высшего образования в Республике Молдова*. [online]. [accesat 10 ianuarie 2022]. Disponibil: [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/238-242\\_0.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/238-242_0.pdf)

336:[005.962.131:331.546]

**ASPECTE METODOLOGICE  
PRIVIND EVALUAREA COM-  
PETENȚELOR PROFESIONALE  
ALE PERSONALULUI  
INSTITUȚIILOR FURNIZOARE  
DE PRODUSE ȘI SERVICII  
FINANCIARE**

*Prof. univ. dr. Oleg STRATULAT, ASEM*  
*stratulat.oleg@ase.md*  
*ORCID: 0000-0002-5493-5931*  
*DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2022.120.060>*

*Sectorul financiar al economiei Republicii Moldova, constituit în urma edificării economiei de piață, a reclamat numeroase instituții financiare moderne, fapt care a declanșat, pe de-o parte, transformarea profundă a moștenirii din perioada economiei etatizate și, pe de altă parte, fondarea a noi entități. Evident, procesul respectiv a generat deficit de cadre calificate în sfera finanțelor, care, pe parcurs, grație extinderii educației financiare, a fost acoperit.*

*Cu toate acestea și după trei decenii, există deficiențe în formarea cadrelor. Una din problemele fundamentale în instruirea și perfecționarea profesională a specialiștilor din domeniul monedei și creditului este modelarea competențelor profesionale, subiect cercetat în lucrarea dată.*

*Rezultatele obținute pot servi drept sprijin pentru argumentarea recomandărilor privind modernizarea învățământului financiar, selectarea și adaptarea conținutului unităților de curs și activităților didactice neauditoriale, dar și a programelor de perfecționare profesională și a procedurilor de evaluare a competențelor profesionale la exigențele contemporane de funcționare a instituțiilor financiare.*

**Cuvinte-cheie:** *competență profesională, cunoștințe teoretice, abilități practice, aptitudini personale, managementul personalului.*

**JEL: G21, A2.**

**Introducere**

Republica Moldova, timp de trei decenii, a parcurs un itinerar specific, al formării mecanis-

336:[005.962.131:331.546]

**METHODOLOGICAL  
ASPECTS REGARDING  
THE PROFESSIONAL SKILLS  
ASSESSMENT OF STAFF  
IN INSTITUTIONS PROVIDING  
FINANCIAL PRODUCTS  
AND SERVICES**

*Professor, PhD Oleg STRATULAT, ASEM*  
*stratulat.oleg@ase.md*  
*ORCID: 0000-0002-5493-5931*  
*DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2022.120.060>*

*The financial sector of the economy of the Republic of Moldova, established as a result of building the market economy, has complained to many modern financial institutions, which triggered, on the one hand, the profound transformation of the legacy inherited from the state economy, and, on the other hand, the founding of new entities. Obviously, this process has resulted in a shortage of qualified personnel in the field of finance, which, along the way, thanks to the expansion of financial education, has been covered.*

*However, even after three decades, there are deficiencies in the training of staff. One of the fundamental problems in the training and professional development of specialists in the field of currency and credit is the modelling of professional skills, issue that is investigated in this paper.*

*The obtained results can serve as support for the argumentation of the recommendations on the modernization of financial education, the selection and adaptation of the content of the lecture units and non-auditorial teaching activities, but also of the professional training programs and the procedures for assessing professional competences to the contemporary requirements of functioning of financial institutions.*

**Keywords:** *professional competence, theoretical knowledge, practical skills, personal skills, personnel management.*

**JEL: G21, A2.**

**Introduction**

The Republic of Moldova, for three decades, has independently gone through a sufficien-

mului economic bazat pe principii de piață. În perioada respectivă au avut loc importante evenimente globale de diferită natură, cum sunt reconfigurările regionale, constituirile de uniuni economice și monetare interstatale, crize financiare, progrese tehnico-științifice, care au reconfigurat esențial economia mondială și economiile naționale, generând noi orizonturi.

Una din tendințele evidente, conturate în această perioadă, este creșterea masivă a sectorului financiar, mai ales în țările care au trecut la economia de piață și unde banii au un rol sporit. Spre exemplu, cadrul instituțional al domeniului monedă și credit din Republica Moldova, în prezent, este constituit din diferite instituții financiare. La 31 decembrie 2021, în Republica Moldova funcționau 11 bănci, 1152 unități de schimb valutar, inclusiv, 384 case de schimb valutar, 1152 birouri de schimb valutar ale băncilor și 8 puncte de schimb valutar ale hotelurilor, 3 societăți de plăți [1], 143 organizații de creditare nebancară, 226 asociații de economii și împrumut, inclusiv, 162 deținătoare de licența A și 64 deținătoare de licența B [2] și multe altele. În cadrul acestora activează în jurul a cincisprezece mii de angajați. Doar în sistemul bancar sunt peste 8 mii de angajați. Este evident că, per ansamblu, sectorul financiar dispune de minimum un dublu de locuri de muncă. În așa mod, cererea de specialiști competenți pe segmentul respectiv este cu mult mai mare.

Cu toate că în ultimul timp s-a conturat o tendință de scădere a numărului angajaților în sectorul financiar al economiei, în virtutea diferitor factori, dintre care vom menționa insuficiența în pregătirea profesională și slaba motivare, există numeroase vacanții.

Extinderea sectorului financiar, dezvoltarea de instrumente noi financiare, după cum și este firesc, condus la înființarea, de rând cu cele existente, a numeroase și diferite instituții de profil monetar și de credit. Acestea, la faza inițială, aveau să se confrunte, de rând cu problemele absenței cadrului legal de activitate; experienței de supraviețuire și reglementarea; lipsei unor game mai largi de produse și a unor servicii financiare moderne; inexistența practicilor avansate de lucru cu clienții și partenerii etc. – și cu problema cadrelor calificate.

Cererea de personal din partea instituțiilor financiare a impulsat extinderea învățământului

tly specific itinerary of the formation of the economic mechanism based on market principles. Important global events of a different nature took place during that period, such as regional reconfigurations, the formation of inter-state economic and monetary unions, financial crises, technical and scientific progress, which fundamentally reconfigured the world economy and national economies, generating new horizons.

One of the obvious trends, outlined during this period, is the massive growth of the financial sector, especially in countries that have moved to a market economy and where money has an increased role. For example, the institutional framework of the currency and credit domain in the Republic of Moldova currently consists of different financial institutions. As of December 31, 2021, operated 11 banks, 1152 foreign exchange entities, including, 384 foreign exchange offices, 1152 foreign exchange offices of banks and 8 foreign exchange offices of hotels, 3 payment companies [1], 143 non-bank lending organizations, 226 savings and loan associations including, 162 license holders of A and 64 holders of B license [2] and many more. There are around fifteen thousand employees. In the banking system alone, there are over 8 thousand employees. It is obvious that, as a whole, the financial sector has at least double number of jobs. In this way, the demand for competent specialists in the respective segment is much higher.

Although lately there has been a trend of decreasing the number of employees in the financial sector of the economy, due to various factors, among which we will mention the lack of professional training and weak in motivation, there are many vacancies.

The expansion of the financial sector, the development of new financial instruments, as is natural, has led to the establishment, along with the existing ones, of numerous and different monetary and credit institutions. These, at the initial stage, would face the problems of the absence of legal framework, supervisory and regulatory experience, the lack of a sufficiently large range of modern financial products and services, non-existence of advanced practices of working with customers and partners, etc., and the problem of qualified staff.

financiar prin majorarea numărului de studenți la specialitățile solicitate, acreditarea specialităților respective în instituțiile de învățământ funcționale și înființarea de noi instituții de învățământ cu compartimentul didactic de profil financiar.

Evoluțiile ulterioare, însoțite de falimentări, fraude, delapidări, înregistrate în cadrul instituțiilor financiare, au demonstrat că există mari deficiențe în asigurarea acestora cu cadre competente. Analiza regulamentelor interne ale instituțiilor financiare, a fișelor de post ale angajaților acestora, denotă absența înțelegerii profunde a aspectelor teoretice și practice ale competențelor profesionale deținute de viitorii specialiști. De alt fel, compartimentul competențe al curriculumurilor și fișelor unităților de curs și a activităților didactice neauditoriale, din planurile de învățământ universitar și al programelor de perfecționare profesională, necesită actualizare și îmbunătățiri, generate, în primul rând, de digitalizarea tehnologiilor de creare a produselor și de prestare a serviciilor financiare.

Din aceste considerente cercetarea problemelor, legate de competența profesională a lucrătorilor instituțiilor din domeniul monedei și creditului, sunt de importanță teoretică și de actualitate practică. Rezultatele investigațiilor respective servesc drept sprijin pentru argumentarea recomandărilor privind modernizarea formării profesionale în cadrul instituțiilor de învățământ la nivel profesional tehnic post-secundar nonterțiar și universitar, dar și în procesul perfecționării profesionale continue a angajaților din cadrul instituțiilor financiare.

#### **Metode aplicate**

Specificul subiectului cercetat reclamă metode adecvate de investigație științifică, precum: *cercetări explicative, observaționale, descriptive, comparative etc.* Cercetările *explicative* s-au axat pe determinarea modului de abordare a problematicii cu privire la competențele specialiștilor în domeniul monedei și creditului, actualității și importanței soluționării acestora. *Cercetările observaționale* au avut ca scop colectarea rațională și reproductibilă a informațiilor referitoare la competențele specialiștilor din cadrul instituțiilor financiare. În acest sens, instrumentul de bază a fost observația și examinarea avizelor de angajare, anunțurilor de concurs pentru suplinirea

The demand for staff from financial institutions has boosted the expansion of financial education by increasing the number of students in the respective specialties, accreditation of the respective specialties in the functional educational institutions and the establishment of new educational institutions with a department of financial education.

Subsequent developments, accompanied by bankruptcies, fraud, embezzlement in financial institutions, have shown that there are great weaknesses in their provision with competent frameworks. The analysis of the internal regulations of financial institutions, the job descriptions of their employees, shows the absence of a deep understanding of the theoretical and practical aspects of the professional skills of future specialists. In other words, the competence department of curricula and course unit sheets and non-auditorial didactic activities in university curricula and professional development programs requires updating and improvements, generated primarily by the digitization of product creation and financial services technologies.

For these reasons, the research of the problems related to the professional competence of the workers of the institutions in the field of money and credit is of theoretical importance and of practical relevance. The results of these investigations serve as support for the argumentation of the recommendations on the modernization of vocational training within educational institutions at the non-tertiary and university post-secondary vocational level, but also in the process of continuous professional development of the employees of financial institutions.

#### **Applied methods**

The specificity of the subject under investigation requires appropriate methods of scientific investigation: *such as explanatory, observational, descriptive and comparative research, etc.* *Explanatory research* was focused on determining how to approach the issue regarding the skills of specialists in the field of currency and credit, the timeliness and importance of solving them. *Observational research* aimed at rational and reproducible collection of information on the skills of specialists in financial institutions. In this respect, the basic instrument was the observation and study of employment notices, contest announcements for

posturilor vacante și studiul documentelor oficiale, precum: regulamentele, fișele de post, curriculumul, fișele unităților de curs și activităților didactice neauditoriale, programele de perfecționare profesională etc. *Cercetările descriptive* au urmărit surprinderea, definirea și clasificarea competențelor, iar *cercetările comparative* – interconexiunea dintre ele.

De rând cu acestea, au fost aplicate *metode teoretice de investigație științifică* – *abstractizarea, analiza și sinteza, inducția și deducția, modelarea* etc. Apelând la abstractizare s-a urmărit desprinderea și reținerea caracteristicilor și conexiunilor interne și externe ale fenomenului management de personal. Analiza a avut în vizor publicații științifice, acte reglementare și informații relevante privind subiectul cercetat. Explorând sinteza, de rând cu raționamentul inductiv și deductiv în investigarea competențelor profesionale, au fost generalizate și evidențiate semnele particulare și universale ale sistemului de competențe respective.

Combinarea metodelor menționate mai sus a permis formarea unei imagini suficient de clare și obiective cu privire la identificarea modelului de competențe și utilizarea acestuia în formarea și evaluarea personalului instituțiilor financiare.

### Rezultate și discuții

Determinând obiectul actualei cercetări, vom menționa că acesta nu are o definiție unanim acceptată de specialiști și nu există un consens nici referitor la sintagmele: *competență, competență profesională*. În așa mod, înainte de toate, se impun anumite clarificări noționale.

În acest context, vom examina doar câteva definiții explicative și formale. Înainte de toate, vom analiza sensul cuvântului *competență* în limba română curentă, având ca suport DEX-ul. Aici competența este tălmăcită ca „capacitatea de a se pronunța asupra unui lucru, pe temeiul unei cunoașteri adânci a problemei în discuție; capacitate a unei autorități, a unui funcționar etc. de a exercita anumite atribuții” [3]. Astfel, competența poate fi înțeleasă în sensul de expertiză și de potențial de activitate în anumit domeniu.

Vom continua citările explicative, de data aceasta dintr-un dicționar economic. „Competența înseamnă abilitatea, capacitatea care permite reușita în exercitarea unei funcții sau în execu-

filling vacancies and the study of official documents, such as regulations, job descriptions, curricula and course sheet units and non-auditorial teaching activities, professional training programs, etc. *Descriptive research* aimed at finding, defining and classifying the competences, and *comparative research* – the interconnections between them.

Along with these, theoretical *methods of scientific investigation* were applied – *abstraction, analysis and synthesis, induction and deduction, modelling*, etc. The purpose of using abstraction was to detach and retain the internal and external characteristics and connections of the personnel management phenomenon. The analysis targeted scientific publications, regulatory acts and relevant information on the subject under investigation. Exploring the synthesis, along with inductive and deductive reasoning in the investigation of professional competencies, were generalized and highlighted the particular and universal signs of the respective skills system.

The combination of the methods mentioned above has provided a sufficiently clear and objective picture of the formulation of the skills model and its use in training and evaluation of the staff of financial institutions.

### Results and discussions

Identifying the subject of the current research, we can mention that it has no unanimously accepted definition and there is no consensus on the terms: *competence, professional competence*. In this way, some notional clarifications are required first of all.

In this context, we will confine ourselves only to a few explanatory and formal definitions. First of all, we will show the meaning of the word *competence* in Romanian language, having as support the DEX. Here competence is interpreted as “the ability to rule on a thing on the basis of a deep knowledge of the matter at hand; the ability of an authority, an official, etc. to exercise certain duties” [3]. Thus, competence can be understood in the sense of expertise and activity potential in a given field.

We shall continue the explanatory quotes, this time from an economic dictionary. “Competence means ability to succeed in the performance of a function or in the performance of a task” [4].



tarea unei sarcini” [4]. Ca urmare competența poate fi înțeleasă ca și caracteristică integrală a calităților unei persoane și ca rezultat al formării profesionale.

Dintre definițiile formale, întâlnite în actele normative din domeniul învățământului, am selectat una, în opinia noastră, destul de explicită: „competență – capacitatea de selecție, combinare și utilizare adecvată, sub forma unui ansamblu integrat și dinamic a cunoștințelor, abilităților (cognitive, acționale, relaționale) și a altor achiziții (valori și atitudini), în vederea rezolvării cu succes a unei anumite situații problemă, în diferite contexte” [5]. În așa mod, *competența* poate fi înțeleasă ca o simbioză organică a cunoștințelor, abilităților și aptitudinilor.

Noțiunea de *competență profesională* de asemenea, este definită prin diferite formule. Una din interpretările formale, fundamentate pe abordarea conceptuală este: „*competența profesională* – capacitatea confirmată de a folosi cunoștințele, abilitățile și aptitudinile personale și sociale în situații de muncă sau de studiu, în dezvoltarea profesională și personală” [6]. Astfel, competența profesională poate fi percepută ca însușire formată, posibilă pentru aplicare într-o activitate anume.

Altă definiție formală, de data aceasta, bazată mai mult pe abordarea funcțională: „*competența profesională* reprezintă capacitatea de a realiza activitățile cerute la locul de muncă la nivelul calitativ specificat în standardul ocupațional” [7]. De aici, competența profesională poate fi sesizată anume ca potențialitate de operare tehnologică, acesta fiind una măsurabilă.

Din cele expuse mai sus, sintetizăm o formulă a noțiunii de competență profesională, prin prisma căreia s-a realizat investigația. Așadar, competența profesională reprezintă capacitatea de a aplica, a transfera și a combina cunoștințele teoretice cu abilitățile practice și aptitudinile personale, în situații, medii de muncă concretă, în vederea realizării, la nivel cantitativ și calitativ, a activităților recomandate în standardul ocupațional.

Din optica instruirii profesionale și a managementului personalului, se impune ferm structurarea și evaluarea competențelor profesionale. Din acest punct de vedere este importantă construcția modelelor realiste, științific argumentate

As a result, competence can be understood as an integral feature of a person’s qualities and as a result of vocational training.

Among the formal definitions found in the regulatory acts in the field of education, we have selected one, in our opinion, quite explicit: “competence – means the ability to select, combine and use appropriately, in the form of an integrated and dynamic set of knowledge, skills (cognitive, actional, relational) and other acquisitions (values and attitudes), in order to successfully solve a particular problem situation in different contexts” [5]. In this way, *competence* can be understood as an organic symbiosis of knowledge, skills and abilities.

The concept of *professional competence* is also defined by different formulas. One of the formal interpretations, based on the conceptual approach is: “*professional competence* – the confirmed ability to use personal and social knowledge, skills and competences in work or study situations, in professional and personal development” [6]. Thus, professional competence can be perceived as a trained skill, possible for application in a particular activity.

Another formal definition, this time based more on the functional approach, enshrines: “professional competence is the ability to carry out the activities required at the workplace at the level of quality specified in the occupational standard” [7]. From this, professional competence can be perceived as a specific technological operating potential, which is a measurable one.

From the above mentioned, we synthesize a formula of the concept of professional competence, through which the investigation was conducted. Thus, professional competence is the ability to apply, transfer and combine theoretical knowledge with practical and personal skills, in concrete work situations and environments, in order to achieve, at quantitative and qualitative level, the activities recommended in the occupational standard.

From the perspective of professional training and personnel management, it is firmly necessary to structure and evaluate professional skills. From this point of view, it is important to build realistic, scientifically reasoned and practically approved models of professional skills, but also their evaluation scales.

și practic aprobate, ale competențelor profesionale, dar și a baremelor de evaluare ale acestora.

Modelele de competențe pot deveni un instrument de soluționare a numeroaselor subiecte care apar în procesul de lucru cu personalul entității, în contextul eficientizării activității și orientării la maximizarea rezultatelor muncii.

Un model eficient de competențe profesionale, spre exemplu, a unui specialist angajat în procesul tehnologic de creare a produselor și prestare a serviciilor financiare, de rând cu faptul că trebuie să fie clar și lesne de înțeles, ca rezultat al explicitității și sublimității acestuia, ar trebui să se bucure și de sobrietate, respectiv, să descrie nu mai mult de 10-12 competențe. Această sugestie reiese și din experiența autorului de a elabora modelul de competențe pentru studenții-stagiari, care au trecut diferite tipuri a practicii de instruire în diverse instituții financiare [8]. Abuzul de competențe șterge delimitarea dintre acestea, îngreunând percepția esenței fiecăreia, diminuând obiectivitatea aprecierii, reducând, în așa mod, eficiența modelului în ansamblu.

În acest context, vom menționa că competențele, structurate pe grupuri sau compartimente, sporesc semnificativ calitatea modelului.

Din cercetările noastre, deducem utilitatea elaborării itemurilor de evaluare structurate în funcție de alcătuirii competenței profesionale, și anume: cunoștințe teoretice, abilități practice și aptitudini personale profesionale. Un asemenea model a fost implementat în procedura de evaluare a competențelor profesionale ale studenților în cadrul activității didactice neauditoriale, practica de specialitate la nivelul II – masterat [9].

Compartimentul *cunoștințe teoretice* a cuprins următorii *itemi*:

- conștiința fenomenului împrumut valoric și a esenței instituției de credit (*aprehensiune*);
- cunoașterea subiectelor practicii și exactitatea relatării acestora (*cogniție*);
- percepția esenței activităților financiare (*comprehensivitate*);
- sesizarea principiilor organizării și gestionării subdiviziunilor instituției de credit (*relevanță*);
- claritatea și inteligibilitatea mesajului (*explicitate*);
- convingerea și persistența discursului (*persuasiune*);

Skills models can become a tool to solve many topics that arise in the process of working with the entity's staff, in the context of streamlining the work and orienting to maximizing the work results.

An efficient model of professional skills, for example, of a specialist engaged in the technological process of creating products and providing financial services, along with the fact that it must be clear and understandable as a result of its explanation and sublimity, it should also enjoy sobriety, respectively describe no more than 10-12 skills. This suggestion is also apparent from the author's experience in developing the skills model for student trainees, who have passed different types of training practice in various financial institutions [8]. The abuse of skills erases the delimitation between them, making it difficult to perceive the essence of each, diminishing the objectivity of the appreciation, thus reducing the efficiency of the model as a whole.

In this context, we will mention that skills, structured by groups or compartments, significantly increase the quality of the model.

From our research, we infer the usefulness of developing assessment items structured according to the professional competence, namely: Theoretical knowledge, practical skills and professional personal skills. Such a model has been implemented in the procedure of assessing the professional competences of the students in the non-auditorial didactic activity specialized practice at level II – Master degree [9].

The *theoretical knowledge* section included the following *items*:

- awareness of the phenomenon of value lending and the essence of the credit institution (*apprehension*);
- knowledge of the subjects of practice and the accuracy of their account (*cognition*);
- perception of the essence of financial activities (*comprehensiveness*);
- notification of the principles of organization and management of the subdivisions of the credit institution (*relevance*);
- clarity and intelligibility of the message (*clarity*);
- conviction and persistence of speech (*persuasion*);

- posedarea terminologiei de specialitate (*elocvență*);
- corectitudinea răspunsurilor la întrebări (*infaibilitate*);
- laconicitatea răspunsurilor la întrebări (*lapidaritate*).

După cum se observă, *itemii* respectivi oferă informații nu doar despre cunoștințele teoretice profesionale ale specialistului evaluat, dar și anumite lămuriri privind capacitatea de expunere a acestora în diferite cazuri și medii.

*Compartimentul abilități practice* a cuprins următorii itemi:

- îndemânare în efectuarea operațiunilor tehnologice (*manualitate*);
- concentrare asupra manipulărilor operaționale (*sobrietate*);
- dibăcie în lucru cu formularele tehnologice (*agilitate*);
- ingeniozitate de complinire a dosarelor produselor financiare (*dexteritate*);
- percepere în exploatarea echipamentelor tehnologice (*tehnologie abilitate*);
- capacitate pentru analize și generare de recomandări (*analitism*);
- iscusință în comunicarea scrisă și verbală de serviciu (*comunicativitate*);
- pricepere pentru elaborarea și perfectarea documentelor de practică (*sublimitate*);
- relaționare corectă cu clienții, colegii, subalternii și superiorii (*socializare*).

Itemii cuprinși în listă descriu multilateral abilitățile practice ale specialiștilor antrenați în prestarea serviciilor și produselor financiare.

La rândul său, *compartimentul aptitudini personale profesionale* a cuprins următorii itemi:

- perspicacitate privind sarcinile, obligațiile și responsabilitățile de serviciu;
- meticulozitate în lucru cu documentele financiare;
- explicitate și coerență în comunicarea profesională;
- vocație pentru cunoașterea noului și valorificarea inovațiilor;
- inteligență de lucru în echipă;
- rațiune de conștientizare și rectificare a greșelilor;
- predilecție pentru automatizarea proceselor tehnologice;

- possession of specialized terminology (*eloquence*);
- correctness of answers to the questions (*infallibility*);
- lack of answers to questions (*lapidity*)

As can be seen, these *items* provide information not only about the professional theoretical knowledge of the evaluated specialist, but also some clarifications on their ability to expose them in different cases and environments.

*The practical skills section* included the following items:

- skill in carrying out technological operations (*manual*);
- focus on operational manipulations (*sobriety*);
- skills in working with technological forms (*agility*);
- completeness of financial product files (*dexterity*);
- perception in the exploitation of technological equipment (*techno skill*);
- capacity for analysis and recommendation generation (*analytism*);
- skill in written and verbal service communication (*communication skills*);
- skill for drawing up practical documents (*sublimity*);
- proper relationship with clients, colleagues, subordinates and superiors (*socializing*).

The items included in the list describe the practical skills of the specialists involved in the provision of financial services and products.

In turn, the *section of professional personal skills* included the following items:

- insight into tasks, duties and responsibilities of the service;
- meticulousness in working with financial documents;
- explicit and coherent professional communication;
- vocation for knowing the new and capitalizing on innovations;
- team working intelligence;
- reason for awareness and correction of mistakes;
- preference for automation of technological processes;
- capacity for generalizations and generation of ideas;

- capacitate pentru generalizări și generare de idei;
- propensiune pentru respectarea disciplinei de muncă și a eticii corporative;
- convicțiune în moralitate, etică și integritate.

Cele expuse ținesc cu multă precizie atitudinile personale, care urmează a fi manifestate în procesul de lucru cu solicitanții de produse și servicii financiare.

Aprecierile, după cum și este firesc, se fac în baza unui barem de evaluare. La etapa de instruire profesională a specialiștilor, în opinia noastră, este logică utilizarea sistemului de notare de zece puncte, aplicat în sistemul educațional național. Doar că este necesar de structurat cerințele calificative pentru fiecare notă.

Competențele descrise mai sus sunt perfect valabile și pentru angajații în pozițiile respective ale instituțiilor de profil monetar și de credit și pot fi folosite în cazul atestărilor periodice, evaluărilor de promovare etc. Doar că, în opinia noastră, este mai utilă aplicarea unui sistem de notare mai sobru, care ar îngloba trei nivele. Aceasta permite elaborarea unor cerințe calificative mai detaliate, dar și strict delimitate pentru fiecare nivel.

### Concluzii

Axioma, potrivit căreia factorul crucial în sporirea calității produselor și serviciilor financiare; îmbunătățirea deservirii clienței și eficientizarea funcționării instituțiilor financiare în ansamblu, – este competența profesională a personalului, rămâne a fi în vigoare. De aici și intensificarea căutărilor de căi și posibilități de sporire continuă, în pas cu progresul tehnico-științific, a pregătirii profesionale a personalului de profil.

Una dintre direcțiile de cercetare este *obiectivizarea evaluării finalităților învățării* și rezultatele activității prin prisma competențelor profesionale, ceea ce presupune elaborarea unui model adecvat al acestora.

Folosirea modelului de competențe profesionale în evaluarea personalului oferă posibilitate de apreciere complexă a manifestării specialiștilor aproximați atât în retrospectivă, cât și în perspectivă, ceea ce face posibilă conturarea unui sistem de principii și proceduri transparente de promovare profesională a cadrelor.

Modelele competențelor profesionale pot fi elaborate în funcție de specificul postului de

- propensiune pentru compliance with labour discipline and corporate ethics;
- convection in morality, ethics and integrity.

The above-mentioned target, with great precision, the personal attitudes to be manifested in the process of working with applicants for financial products and services.

Assessments, as is natural, are made on the basis of a scale of assessment. At the stage of professional training of specialists, in our opinion, it is logical to use the ten-point scoring system, applied in the national education system. It is only necessary to structure the qualifying requirements for each grade.

The skills described above are also perfectly valid for employees in the respective positions of monetary and credit institutions and can be used in the case of periodic endorsements, promotion assessments, etc. it is only more useful, in our opinion, to apply a more sober scoring system, that would encompass three levels. This allows for more detailed but also more strictly defined qualification requirements for each level.

### Conclusions

The axiom, according to which the crucial factor in increasing the quality of financial products and services, improving customer service and streamlining the functioning of financial institutions as a whole, is the professional competence of the staff, remains in place. Hence the intensification of the search of ways and possibilities for continuous improvement, in line with the technical and scientific progress, of the professional training of the personnel in the field.

One of the research directions is the *objectification of the learning outcomes evaluation* and the results of the activity through the prism of professional competences, which requires the development of an appropriate model of them.

The use of the professional skills model in staff evaluation offers the possibility of complex appreciation of the manifestation of specialists approximated both in retrospect and in perspective, which makes it possible to outline a system of principles and transparent procedures for professional promotion of staff.

Professional skills models can be developed according to the specifics of the job, the

lucru, specificul activității etc., în diferite variații și combinații.

Itemurile de evaluare, este logic de structurat în funcție de alcătuirii competenței profesionale: cunoștințe teoretice, abilități practice și aptitudini personale profesionale.

La faza de instruire este logică folosirea baremului zecimal de notare, iar în evaluările periodice ale angajaților – unul de trei nivele. Pentru fiecare nivel trebuie elaborate cerințe calificative strict delimitate.

Modelul de competențe profesionale, bine proiectat pentru diferitele categorii de personal, înlesnește formarea, recrutarea, facilitează perfecționarea continuă și stimulează dezvoltarea perpetuă a personalului, servește drept structură de rezistență a managementului performant al personalului și constituie baza sistemului transparent de evaluare și atestare, promovare și avansare, remunerare și premiere. Totodată, managementul personalului, fundamentat pe valorile profesionale, conduce la încetățenirea culturii corporative bazate pe meritocrație.

specifics of the activity, etc., in different variations and combinations.

The evaluation items are logically structured according to the professional competence: Theoretical knowledge, practical skills and professional personal skills.

At the training phase, it makes sense to use the decimal grading scale, and in the periodic evaluations of employees – one of three levels. For each level, strictly delimited qualifying requirements shall be developed.

The professional skills model, well designed for different categories of staff, facilitates training, recruitment, facilitates continuous improvement of training and stimulates the permanent development of staff, serves as a structure of resistance to the performance management of personnel and forms the basis of the transparent system of evaluation and attestation, promotion and advancement, remuneration and awards. At the same time, staff management, based on professional values, leads to the establishment of the corporate culture based on meritocracy.

#### Bibliografie/ Bibliography:

1. Banca Națională a Moldovei: supraveghere [online]. [accesat la 29 ianuarie 2022]. Disponibil: <https://www.bnm.md/>.
2. Comisia Națională a Pieței Financiare: entități supravegheate [online]. [accesat la 29 ianuarie 2022]. Disponibil: <https://www.cnpf.md/ro>.
3. Dicționarul explicativ al limbii române. Ediția a II-a. București: Editura Univers enciclopedic, 1998. - p. 203.
4. Dictionar de economie / coord. Nita Dobrota; Coralia Angelescu, Dumitru Ciucur, Constantin Enache, Bucuresti : Editura Economica , 1999.
5. *Metodologia de elaborare a calificărilor profesionale pentru învățământul profesional tehnic postsecundar și postsecundar nonterțiar* [online]. [accesat la 29 ianuarie 2022]. Disponibil: [metodologia\\_niv\\_iv-v.pdf](metodologia_niv_iv-v.pdf) (gov.md).
6. Ghid practic de elaborare a curriculumului pentru învățământul profesional tehnic postsecundar și postsecundar non terțiar, aprobat prin ord. Ministerului Educației al Republicii Moldova: nr. 296 din 21 aprilie 2016. [online]. [accesat la 10 ianuarie 2022]. Disponibil: [Ghid\\_elab\\_curriculum\\_postsecundar\\_postsec\\_nontertiar.indd](Ghid_elab_curriculum_postsecundar_postsec_nontertiar.indd) (gov.md).
7. Ordonanța nr. 129/2000 privind formarea profesională a adulților [online]. [accesat la 10 ianuarie 2022]. Disponibil: <https://lege5.ro/gratuit/gi3tsobs/ordonanta-nr-129-2000-privind-formarea-profesionala-a-adultilor>.
8. STRATULAT, Oleg, BUNU, Mariana. *Practica de licență la specialitatea 0412.1. Finanțe și Bănci: explicări și îndrumări*. Chișinău: Editura ASEM, 2021, 86 p. ISBN 978-9975-155-70-0.
9. STRATULAT, Oleg, BUNU, Mariana. *Practica de profesionalizare la Programul de master Administrare Bancară: explicări și îndrumări*. Chișinău: Editura ASEM, 2022, 80 p. ISBN 978-9975-155-69-4

336.02:330.43(498)

**INFLUENȚA FACTORILOR  
DE INCERTITUDINE ASUPRA  
CAPACITĂȚII ECONOMICE  
A ROMÂNIEI EVALUATE  
PRIN INTERMEDIUL  
INDICATORILOR FINANCIARI  
DE CONTRIBUTIVITATE**

*Drd., asist. univ. Monica Laura ZLATI,  
Universitatea Ștefan cel Mare, Suceava, România  
sorici.monica@usm.ro*

*ORCID ID 0000-0003-2443-1086,*

*Drd., asist. univ. Costinela FORȚEA,  
Universitatea Dunărea de Jos, Galați, România  
costinela.fortea@yahoo.com*

*ORCID ID 0000-0003-1482-8450*

*Conf. univ. dr. Svetlana MIHAILA, ASEM  
svetlana.mihaila@ase.md*

*ORCID ID 0000-0001-5289-8885*

*DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2022.120.069>*

*Capacitatea economică reprezintă un element de natură modelatoare a politicilor publice, având un rol cheie atât în previziunea elementelor de politică contabilă, fiscală și monetară, cât și în derularea strategiilor la nivel macro- și micro-economic. Ne propunem să analizăm elementele de referință asupra capacității economice, prin intermediul caracteristicilor predictibile ale indicatorilor economico-financiari de impact și să determinăm dimensiunea capacității economice sensibile la incertitudine, prin intermediul unui model economic și a clusterelor de evoluție pentru taxa pe valoarea adăugată (TVA) și valoarea adăugată brută în raport cu elementele de structură a economiei, la un moment dat.*

*Rezultatele sunt utile decidenților economici pentru evaluarea modificărilor necesare de politică contabilă, fiscală și monetară în vederea stabilizării capacității economice la un nivel optim reprezentativ, pentru etapa de dezvoltare economică actuală.*

***Cuvinte-cheie:** capacitate economică, model economic, reziliență economică, politici contabile, taxă pe valoarea adăugată, criză.*

**JEL: E60, E62, G32.**

336.02:330.43(498)

**INFLUENCE  
OF UNCERTAINTY FACTORS  
ON ROMANIA'S ECONOMIC  
CAPACITY ASSESSED  
THROUGH FINANCIAL  
CONTRIBUTION  
INDICATORS**

*PhD cand., Assist. Lect. Monica Laura ZLATI,  
Ștefan cel Mare University of Suceava, Romania  
sorici.monica@usm.ro*

*ORCID ID 0000-0003-2443-1086,*

*PhD cand., Assist. Lect. Costinela FORȚEA,  
Dunarea de Jos of Galati, Romania  
costinela.fortea@yahoo.com*

*ORCID ID 0000-0003-1482-8450*

*Assoc. Prof. PhD Svetlana MIHAILA, ASEM  
svetlana.mihaila@ase.md*

*ORCID ID 0000-0001-5289-8885*

*DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2022.120.069>*

*Economic capacity is a key element in shaping public policies, with a key role both in forecasting the elements of accounting, fiscal and monetary policy and in carrying out macro- and micro-economic strategies. We aim to analyse the benchmarks on economic capacity through the predictable characteristics of economic and financial impact indicators and to determine the size of economic capacity sensitive to uncertainty through an economic model and evolution clusters for VAT and gross value added in relation to the elements of the structure of the economy at a given time.*

*The results are useful for economic decision-makers to assess the necessary changes in accounting, fiscal and monetary policy in order to stabilize economic capacity at an optimally representative level for the current stage of economic development.*

***Keywords:** economic capacity, economic model, economic resilience, accounting policies, value added tax, crisis.*

**JEL: E60, E62, G32.**

### Introducere

Politica fiscală reprezintă un element de strategie, la nivelul Uniunii Europene (UE), pe baza căreia statele membre își calculează structura bugetelor de venituri și cheltuieli ca parte a strategiilor de finanțare a activităților de politică publică. La nivel European este recunoscut faptul, că veniturile din taxe și impozite reprezintă aproximativ 40% din Produsul Intern Brut (PIB), procent care a crescut în anul 2019, față de anul 2010, semnificativ [1]. Astfel, Uniunea Europeană este recunoscută ca fiind un vârf de colectare a taxelor și impozitelor în context cu alte state avansate (cu 6,3 mai mult față de țările OECD și cu 15% mai mult decât fiscalitatea din Statele Unite) [1]. În context de incertitudine, nivelul de colectare a taxelor și impozitelor se menține în perspectiva pesimistă, în compresie, cu 3-4% pentru perioada 2021-2022. România, ca membră a UE, are o prognoză ce estimează un deficit de colectare de 4% pe an la nivelul taxelor pe venit, fapt ce va avea impact, în special, asupra fondurilor de securitate socială.

Din punct de vedere al structurii taxelor, România se situează în eșalonul superior de fiscalitate cu 6 până la 8 puncte procentuale față de media din UE (EU-27) [1]:

- ✓ ponderea impozitelor indirecte 2019: 41% față de 34,2% în UE;
- ✓ ponderea contribuțiilor directe 2019: 40,4% față de 32,7% în UE.

Din punct de vedere al structurii bugetului fiscal, categoria principală este reprezentată de taxele și contribuțiile aferente muncii și pe locul secund se clasifică taxele pe consum, urmate de taxele de capital.

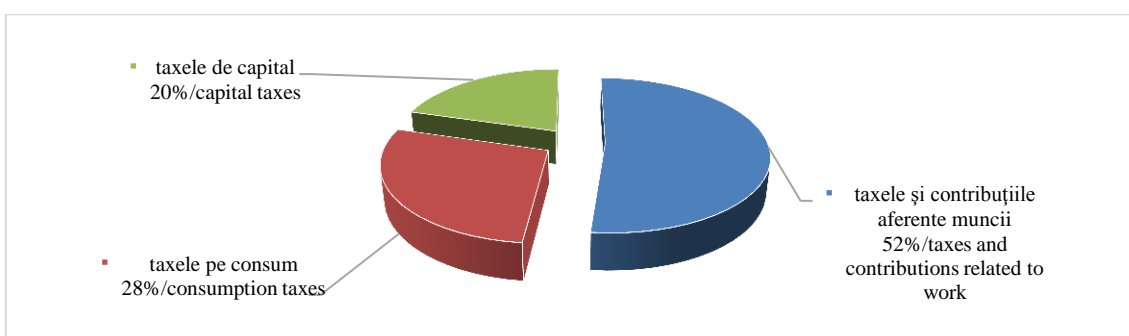
### Introduction

Fiscal policy is an element of a European Union (EU) strategy on the basis of which EU Member States calculate their revenue and expenditure budget structure as part of their strategies for financing public policy activities. At European level it is recognized that revenues from taxes and duties represent about 40% of the Gross Domestic Product (GDP), a percentage that increased in 2019 compared to 2010 significantly [1]. Thus, the European Union is recognized as a pinnacle of tax collection in the context of other advanced countries (6.3% more than OECD countries and 15% more than US taxation) [1]. In a context of uncertainty, the level of collection of taxes and duties is maintained in the pessimistic perspective in compression by 3-4% for the period 2021-2022. Romania, as a member of the EU, has a forecast of a collection deficit of 4% per year in terms of income taxes, which will have an impact on social security funds, in particular.

From the point of view of the structure of taxes, Romania is in the upper echelon of taxation with 6 to 8 percentage points compared to the EU average (EU-27) [1]:

- ✓ share of indirect taxes 2019: 41% compared to 34.2% in the EU;
- ✓ share of direct contributions 2019: 40.4% compared to 32.7% in the EU.

From the point of view of the structure of the fiscal budget, the main category is represented by taxes and contributions related to labour and the second place is classified by consumption taxes, followed by capital taxes.



**Figura 1. Structura veniturilor din taxe la nivel european /**  
**Figure 1. The structure of tax revenues at European level**

*Sursa: elaborată de autori după [1] / Source: prepared by authors after [1]*

Ne propunem să studiem impactul colectării taxelor de capital, respectiv TVA asupra veniturilor totale ale companiilor, în dinamică, perioada 2012-2021, determinând capacitatea economică a României pe segmentul direct productiv, raportat la nevoia fiscală proiectată ca măsură asiguratorie a finanțării elementelor de politică monetară.

Obiectivele studiului sunt:

- O1: determinarea indicatorilor semnificativi pentru evaluarea capacității economice a României în raport cu obiectivele de finanțare;
- O2: analiza modelelor de finanțare propuse în literatura de specialitate;
- O3: proiectarea modelului statistic de evaluare a capacității economice;
- O4: implementarea, testarea și validarea modelului;
- O5: diseminarea rezultatelor cercetării.

Rezultatele cercetării motivează proiecțiile viitoare ale politicii monetare, în raport cu capacitatea economică reală și surprind vulnerabilitățile induse de elementele de criză macroeconomică asupra capacității economice prin evidențierea clusterelor de evoluție a colectării TVA.

Structura studiului continuă cu metodele aplicate, prezentarea rezultatelor și discuțiilor și prezentarea concluziilor relevante, privind evaluarea capacității economice a României, în contextul actual de criză și al estimărilor privind evoluția pe termen scurt a acesteia.

#### **Metode aplicate**

Identificarea problemei de cercetare: Capacitatea economică reprezintă un cumul de elemente de strategie, comensurare prin output-uri cuantificate monetar, în raport cu rezultatele previzionate, bazate pe statusul economic determinat volumetric de următorii indicatori: numărul de companii, veniturile totale brute ale companiilor, numărul de salariați antrenați în activitatea economică a companiilor existente la un moment dat pe piață. În practică se observă că acest indicator generic, capacitatea economică de dezvoltare a unei economii naționale este fluctuantă în raport cu statusul economic aferent diverselor perioade, status influențat de fenomene interne sau externe economiei analizate.

We propose to study the impact of collecting capital taxes, respectively VAT on the total revenues of companies, in dynamics, period 2012-2021, determining Romania's economic capacity on the directly productive segment, related to the fiscal need designed as a precautionary measure to finance monetary policy.

The objectives of the study are:

- O1: determination of significant indicators for the evaluation of Romania's economic capacity in relation to the financing objectives;
- O2: analysis of funding models proposed in the literature;
- O3: design of the statistical model for assessing economic capacity;
- O4: implementation, testing and validation of the model;
- O5: dissemination of research results.

The research results motivate future monetary policy projections in relation to real economic capacity and capture the vulnerabilities induced by the elements of the macroeconomic crisis on economic capacity by highlighting the evolutionary clusters of VAT collection.

The structure of the study continues with the study of the literature, methodology, presentation of results and discussions and presentation of relevant conclusions on the assessment of Romania's economic capacity in the current context of crisis and estimates on its short-term evolution.

#### **Methods used**

Identifying the research problem: Economic capacity is a combination of elements of a strategy measured by monetary quantified outputs in relation to the expected results based on the economic status determined volumetrically by the following indicators: number of companies, total gross income of companies, number of employees involved in economic activity of companies existing at some point in the market. In practice, it is noted that this generic indicator the economic capacity of a national economy to develop is fluctuating in relation to the economic status of the various periods, influenced by internal or external phenomena of the analysed economy.



Întrebări de cercetare: Poate fi definit econometric trendul modificator al capacității economice al unui stat în contextul manifestării crizei economice sau în condiții de incertitudine? Pot fi identificați indicatorii care comensurează direct efectul incertitudinii asupra capacității economice?

Pentru atingerea obiectivului cercetării (reprezentat de determinarea dimensiunii capacității economice sensibile la incertitudine, prin intermediul unui model economic, a clusterelor de evoluție pentru taxa pe valoarea adăugată (TVA) și valoarea adăugată brută, în raport cu elementele de structură a economiei, la un moment dat) am utilizat prognoze bazate pe metode științifice a evoluției diferențiate, a capacității economice, prin folosirea unor baze de date consolidate cu utilizarea raportărilor efectuate de România în perioada 2012-2021 [2]. Au fost utilizate procedee statistice de corelație, analiză descriptivă, modelarea econometrică (model de regresie liniar multiplu) și aplicarea metodei quick cluster pentru evidențierea evoluțiilor comparate. Bazele de date consolidate au fost construite prin intermediul indicatorilor astfel reprezentați:

- ✓ numărul de companii reprezintă numărul total de companii existente pe piață la momentul întocmirii situațiilor financiare;
- ✓ veniturile totale brute ale companiilor sunt veniturile raportate la data încheierii situațiilor financiare, prin intermediul contului de profit și pierdere și sunt exprimate în milioane euro;
- ✓ număr de salariați reprezintă numărul de salariați raportați la data situației financiare de către companiile existente pe piață și este exprimat în mii persoane.

Cuantificarea capacității economice se analizează pe baza valorii adăugate brute în milioane euro și a TVA exprimată în milioane euro.

#### Rezultate obținute și discuții

Capacitatea economică reprezintă o măsură a stabilității în context global afectat de vulnerabilitate și constituie un subiect de interes pentru analiștii economici. Reziliența economică, în perioadă de criză, pare să afecteze capacitatea economică a statelor, existând unii factori care diferențiază răspunsul economiilor naționale la

Research questions: Can the changing trend of the economic capacity of a state be defined econometrically in the context of the economic crisis or in conditions of uncertainty? Can indicators be identified that directly measure the effect of uncertainty on economic capacity?

In order to achieve the research objective (the determination of the size of the economic capacity sensitive to uncertainty, through an economic model, of the development clusters for value added tax (VAT) and gross value added, in relation to the structural elements of the economy, at a given time) we used forecasts based on scientific methods of differentiated evolution, of economic capacity, by using consolidated databases using the reports made by Romania in the period 2012-2021 [2]. Correlation statistical processes, descriptive analysis, econometric modelling (multiple linear regression model) and the application of the quick cluster method were used to highlight the compared developments. The consolidated databases were built using the indicators as follows:

- ✓ the number of companies represents the total number of companies existing on the market at the time of drawing up the financial statements;
- ✓ the total gross income of the companies is the income reported at the date of closing the financial statements through the profit and loss account and is expressed in millions of euros;
- ✓ number of employees represents the number of employees reported at the date of the financial statement by the existing companies on the market at the reporting date and is expressed in thousands of persons.

The quantification of economic capacity is analysed on the basis of gross value added in EUR million and VAT expressed in EUR million.

#### Results obtained and discussions

Economic capacity is a measure of stability in a global context affected by vulnerability and is a topic of interest for economic analysts. Economic resilience in times of crisis seems to affect the economic capacity of states, there are some factors that differentiate the response of

provocările globale [3-5]. Unii autori susțin că implicarea decidenților politici are o influență semnificativă asupra rezilienței [3]. În cazul particular al statelor din estul Europei, autorii au observat o capacitate administrativă a decidenților insuficient fructificată, observându-se în cele 7 state analizate (Cehia, Bulgaria, România, Ungaria, Slovacia, Slovenia și Croația) vulnerabilități în ceea ce privește capacitatea de stimulare a activității economice [3]. În plus eficiența administrativă este una redusă existând decalaje ale inovării urmare a lipsei de specialiști în știință și tehnică (prin atragerea populației în educația terțiară sau datorită exodului de specialiști). Aceste aspecte ne arată că output-urile financiare în statele aflate în discuție, devin expuse prin prisma capacității administrative influenței factorilor de incertitudine. Într-o abordare interesantă reziliența economică și capacitatea economică a statelor membre ale UE este analizată de unii autori ce ne demonstrează faptul că există o diferențiere clară a capacității economice în funcție de dezvoltarea regională, iar clasamentul dezvoltării diferențiază cel puțin două zone distincte: cea urbană și cea rurală cu capacitate diferențiată de peste 70%, în ceea ce privește reziliența, impactul și recuperarea după afectarea economiei de către factorii de incertitudine [6]. Mecanismele bugetare în acest context devin expuse atât în privința menținerii balanței de plăți [5], cât și în privința ratei șomajului [7-9], output-urile economice în perioada de criză fiind semnificativ afectate [10-12]. Principalul deflator economic, produsul intern-brut (PIB), poate suferi o ajustare ciclică a balanței bugetare de până la 3% ca urmare a impactului factorilor de incertitudine. În acest context, conectarea globală poate, la rândul ei, transmite prin intermediul fenomenului de blockchain vulnerabilități până la nivelul unității economice individuale [13]. Taxa pe valoarea adăugată în blockchain este o taxă tranzacțională care cuantifică tranzacțiile la momentul producerii acestora, fiind evaluată în monedă națională. Autorii menționează faptul că dimensiunea TVA este direct proporțională cu nivelul de performanță financiară, astfel, încât se poate vorbi de efectul de levier al TVA, în raport cu ele-

national economies to global challenges [3-5]. Some authors claim that the involvement of policy makers has a significant influence on resilience [3]. In the particular case of the Eastern European states, the authors observed an insufficiently fruitful administrative capacity of decision-makers, being observed in the 7 analysed states (the Czech Republic, Bulgaria, Romania, Hungary, Slovakia, Slovenia and Croatia) vulnerabilities in terms of the ability to stimulate economic activity [3]. In addition, administrative efficiency is low as there are gaps in innovation due to the lack of specialists in science and technology (by attracting the population to tertiary education or due to the exodus of specialists). These aspects show us that the financial outputs in the states in question become exposed through the prism of the administrative capacity to the influence of the factors of uncertainty. In an interesting approach, the economic resilience and economic capacity of EU Member States is analysed by some authors who show that there is a clear differentiation of economic capacity according to regional development, and the ranking of development differentiates the at least two distinct areas: urban and rural, with a differentiated capacity of over 70%, in terms of resilience, impact and recovery after the economy has been affected by factors of uncertainty [6]. Budgetary mechanisms in this context become exposed both in terms of maintaining the balance of payments [5] and in terms of the unemployment rate [7-9], economic outputs, in times of crisis being significantly affected [10-12]. The main economic deflator, the GDP, can suffer a cyclical adjustment of the budget balance of up to 3% due to the impact of uncertainties. In this context, the global connection can in turn transmit through the blockchain phenomenon vulnerabilities up to the level of the individual economic unit [13]. The value-added tax in the blockchain is a transaction tax that quantifies transactions at the time they occur and is valued in domestic currency. The authors show that the size of VAT is directly proportional to the level of financial performance so that we can talk about the leverage effect of VAT in relation to the elements of

mentele de fraudă și eroare, la companiile de dimensiuni mari, mai expuse riscului [14]. Acest aspect poate fi observat din studiul modificărilor legislative implementate după anul 2016, ce au vizat îmbunătățirea regimului de colectare a TVA, dar, care în practica din România, nu au avut un impact semnificativ în raport cu nivelul precedent de colectare.

În literatura de specialitate au fost intens dezbătute subiecte privind evitarea taxării, inclusiv prin intermediul modelelor econometrice de corelație multiplă [14-16]. Analiza fenomenului de globalizare a sistemelor financiare ne dovedește faptul, că predispoziția pentru evaziune rămâne la nivel global o situație de actualitate. Unii autori afirmă că, inclusiv cotațiile companiilor listate, sunt influențate de fenomenul de evitare a plăților TVA [17-19]. În concluzie, dezvoltarea economică din România poate fi privită pe baza unui index care cuantifică componenta economică, socială și resursa umană [20]. Din perspectiva acestui index cea mai dinamică componentă este dezvoltarea economică, în timp ce dezvoltarea resursei umane se transpune unui trend ușor descendent pentru perioada analizată 2010-2019. De remarcat faptul că dezvoltarea economică își motivează dinamismul pe baza formării brute a capitalului fix, aspect care în dinamică are o evoluție puternic oscilantă, influențată de fenomenele de criză economică (anii 2009-2010), fenomenele de criză sanitară, alimentară (anii 2013-2016), aspect, care influențează indirect și comportamentul de consum al gospodăriilor, ce tinde să preia șocul fenomenelor de incertitudine.

Definim capacitatea economică ca fiind măsura în care societățile reușesc să ramburseze sistemului public fondurile necesare pentru îndeplinirea obiectivelor economice sub forma unor ecuații de regresie:

$$TVA/VAT = a * Număr\ de\ companii / Number\ of\ companies + \beta * Venituri\ totale / Total\ income + \\ + \gamma * Valoarea\ adăugată\ brută / Cross\ value\ added + \delta * Numărul\ de\ salariați / Number\ of\ employees + \\ + \zeta * Venituri\ totale\ BCG / Total\ income\ BCG + \varepsilon$$

Unde, *TVA* – valoarea TVA colectată la bugetul de stat în anul fiscal; *Număr de companii* – numărul total de companii existente pe piață la momentul întocmirii situațiilor financiare; *Veni-*

fraud and error in large companies more exposed to risk [14]. This aspect can be observed from the study of the legislative changes implemented after 2016, aimed at improving the VAT collection regime, but which in practice, in Romania, did not have a significant impact compared to the previous level of collection.

Topics on tax avoidance have been intensely debated in the literature, including through multi-correlation econometric models [14-16]. The global analysis shows that the phenomenon is not unique and the predisposition for evasion remains a global situation. Some authors show that even the quotations of listed companies are influenced by the phenomenon of VAT avoidance [17-19]. In conclusion, economic development in Romania can be viewed on the basis of an index that quantifies the economic, social and human resource component [20]. From the perspective of this index, the most dynamic component is economic development, while the development of human resources is transposed to a slightly downward trend for the analysed period 2010-2019. It should be noted that economic development motivates its dynamism based on the gross formation of fixed capital, an aspect that in dynamics has a strong oscillating evolution, influenced by the phenomena of economic crisis (2009-2010), health crisis, food crisis (2013-2016), an aspect that indirectly influences the consumption behaviour of households that tends to take over the shock of uncertainty phenomena.

We define economic capacity as the extent to which companies succeed in reimbursing the public system for the funds needed to meet economic objectives in the form of regression equations:

Where, *VAT* – the amount of VAT collected from the state budget in the fiscal; *Number of companies* – the total number of companies existing on the market at the time of

*turi totale brute ale companiilor* – veniturile raportate la data încheierii situațiilor financiare prin intermediul contului de profit și pierdere și sunt exprimate în milioane euro; *Valoarea adăugată brută* – valoarea adăugată brută raportată la data încheierii situațiilor financiare prin intermediul contului de profit și pierdere și sunt exprimate în milioane euro; *Numărul de salariați* – numărul de salariați raportat la data situației financiare de către companiile existente pe piață la data raportării și este exprimat în mii persoane; *Veniturile totale la BCG* – reprezintă veniturile totale la bugetul general consolidat colectate în anul fiscal supus analizei.

$\beta, \gamma, \delta, \zeta$  – coeficienții de regresie ai funcției

$\varepsilon$  – valoare reziduală

Pentru perioada 2012-2021, capacitatea economică devine reprezentată de formula:

$$\begin{aligned} \text{TVA} = & -0,01 * \text{Numar de companii/Number of companies} - 0,038 \\ & * \text{Venituri totale/Total income} - 0,061 \\ & * \text{Valoarea adaugata brută/Gross value added} + 4,073 \\ & * \text{Numarul de salariatii/Number of employees} + 0,362 \\ & * \text{Venituri totale BCG/Total income BCG} - 2540,131 \end{aligned}$$

Se observă din ecuația de regresie că există influență în perioada de incertitudine pe eșalonul variabilelor de regresie aferente activității economice prestate de entități în sensul diminuării cotelor de TVA în raport cu creșterea activității economice, în schimb pe eșalonul indicatorilor de regresie aferent sectorului public și al numărului de salariați, nivelul de regresie este unul direct proporțional, valoarea TVA tinzând să crească veniturile la bugetul de stat cu 36% pentru fiecare 100 de unități monetare de TVA. Datele colectate *pentru analiză* au fost centralizate într-o bază de date consolidată, sursele de informare fiind surse publice din România fiind efectuat un studiu observațional pe 10 ani, respectiv perioada 2012-2021 [2]. Au fost aplicate *metode de prelucrare statistică a datelor* (metoda mediilor mobile, metoda regresiei liniare, metoda celor mai mici pătrate) fiind obținut un model statistic a cărei semnificație este de 0,926, iar fenomenul de evaluare a capacității economice este reprezentativ în

preparation of the financial statements; *Total gross income of companies* – income reported at the date of closing the financial statements through the profit and loss account and is expressed in millions of euros; *Gross value added* – gross value added at the balance sheet date of the profit and loss account and are expressed in millions of euros; *Number of employees* – the number of employees reported at the date of the financial statement by the existing companies on the market at the reporting date and is expressed in thousands of persons; *Total revenues to BCG* – represent the total revenues to the general consolidated budget collected in the fiscal year under analysis.

$\beta, \gamma, \delta, \zeta$  – function regression coefficients

$\varepsilon$  – residual value

For the period 2012-2021, the economic capacity becomes represented by the formula:

From the regression equation is observed that there is an influence in the period of uncertainty on the echelon of regression variables related to economic activity provided by entities in the sense of decreasing VAT rates in relation to increasing economic activity, instead on the echelon of public sector regression indicators and number of employees, the level of regression is directly proportional, the value of VAT tending to increase revenues to the state budget by 36% for every 100 monetary units of VAT. The data collected for *the analysis* were centralized in a consolidated database, the sources of information being the public ones being carried out an observational study for 10 years, respectively the period 2012-2021 [2]. *Methods of statistical data processing* were applied (moving average method, linear regression method, least squares method) being obtained a statistical model whose significance is 0.926 respectively the phenomenon of economic capacity assessment is representative in 92.6% of the cases

92,6% din cazurile analizate, ceea ce permite validarea modelului și a ipotezei de lucru, respectiv: *în perioada de incertitudine capacitatea economică tinde să se diminueze cu valoarea veniturilor totale diminuate ca efect al instalării crizei*. Din punct de vedere statistic validarea modelului se realizează prin testele statistice prezentate în tabelul 1 – Sumarul modelului, de mai jos:

analysed, which allows the validation of the model and the working hypothesis, respectively: *in the period of uncertainty the economic capacity tends to decrease with the value of the total diminished incomes as an effect of the installation of the crisis*. From a statistical point of view, the validation of the model is performed by the statistical tests presented in table 1 – Summary of the model, below:

Tabelul 1 / Table 1

## Sumarul modelului / Model summary

Model	Coeficient de corelație Pearson/ Pearson correlation coefficient	Coeficient de corelație R <sup>2</sup> / R <sup>2</sup> correlation coefficient	Coeficient de determinare R <sup>2</sup> ajustat/ R <sup>2</sup> coefficient of determination	Eroarea standard a estimatorului/ Adjusted standard estimator error	Statistica schimbării/ Change statistics	
					R <sup>2</sup>	F
Capacitate economică/ Economic capacity	0,983 <sup>a</sup>	0,967	0,926	424,935	0,967	23,395
Model	Statistica schimbării/ Change statistics					
	Grade de libertate 1/ Degrees of freedom 1	Grade de libertate 2/ Degrees of freedom 2	Sig. F	Durbin-Watson		
Capacitate economică/ Economic capacity	5	4	0,005	2,571		

a. Variabilele de regresie: (Constant), Venituri Totale BGC, Număr Salariați, Număr companii, Valoarea Adăugată Brută, Venituri totale/ a. Regression variables: (Constant), BGC Total Revenue, Number of Employees, Number of Companies, Gross Value Added, Total Revenue

b. Variabile dependente: TVA România / b) Dependent variable: VAT Romania

*Sursa: elaborat de autori în baza datelor raportate de INS România [2]/ Source: written by the authors based on data reported by INS Romania [2]*

Din tabel rezultă faptul că valoarea coeficientului de determinare permite validarea modelului în condițiile unui nivel de semnificație statistică reprezentativ, cu un număr de grade de libertate de 5, aferente regresiei și 4 grade reziduale. Coeficientul Durbin-Waston se încadrează în valoarea normală pentru o repartizare statistică omogenă (2,5).

Testul Anova este prezentat în tabelul 2 și indică validarea ipotezei alternative (respingerea ipotezei nule) prin testul de probabilitate critică unilaterală, coeficientul Sig. fiind mai mic decât pragul de semnificație ales de 0,05.

The table shows that the value of the coefficient of determination allows the validation of the model under the conditions of a representative level of statistical significance, with a number of degrees of freedom of 5, related to regression and 4 residual degrees. The Durbin-Waston coefficient is within the normal value for a homogeneous statistical distribution (2,5).

The Anova test is presented in table 2 and allows the validation of the alternative hypothesis (rejection of the null hypothesis) by the unilateral critical probability test, the coefficient Sig. being lower than the chosen significance threshold of 0.05.

Tabelul 2 / Table 2

## Testul ANOVA/ Test ANOVA

Model		Suma pătratelor/ Sum of squares	Media pătratică/ Square mean	F	Sig.
Capacitate economică/ Economic capacity	Variabilele de regresie/Regression variables	21122067,399	4224413,480	23,395	,0,005 <sup>b</sup>
	Componenta reziduală/ Residual component	722277,398	180569,349		
	Total	21844344,797			

a. Variabile dependente: TVA România / Dependent variable: VAT Romania

b. Variabilele de regresie: (Constant), Venituri totale BGC, Număr salariați, Număr companii, Valoarea adăugată brută, Venituri totale/ Regression variables: (Constant), Total BGC revenue, Number of employees, Number of companies, Gross value added, Total revenue

*Sursa: elaborat de autori în baza datelor raportate de INS România [2]/ Source: written by the authors based on data reported by INS Romania [2]*

Histograma reflectă o distribuție normală sub curba lui Gauss cu o ușoară asimetrie spre stânga și o deviație standard de 0,667, aspect care validează modelul pentru perioada de 10 ani studiată (figura 2).

The histogram reflects a normal distribution under the Gaussian curve with a slight asymmetry to the left and a standard deviation of 0.667, which validates the model for the 10-year period studied (figure 2).

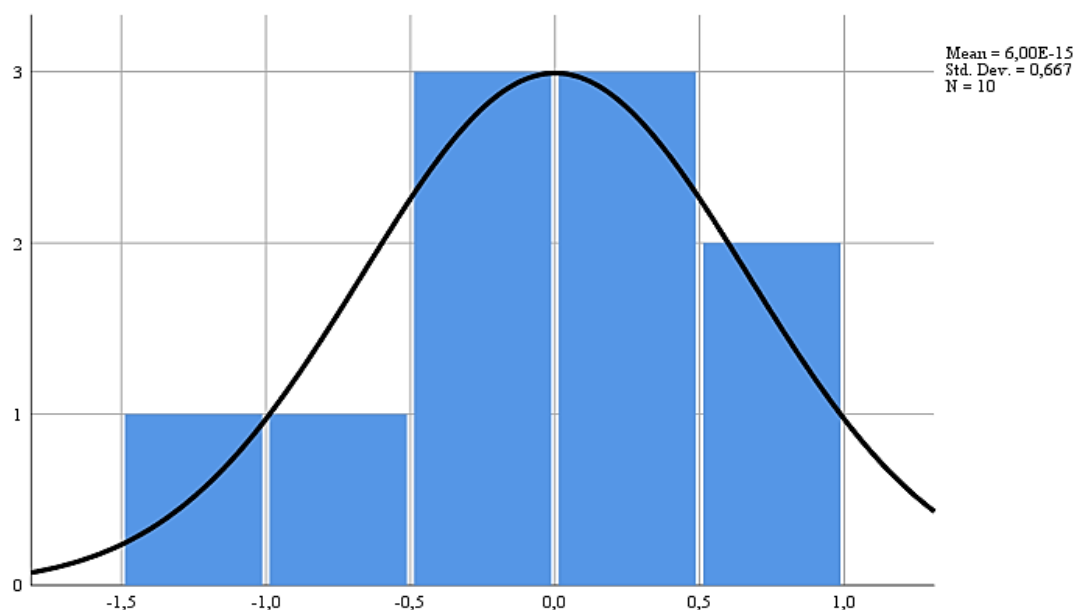


Figura 2. Histograma modelului/ Figure 2. Histogram of the model

*Sursa: elaborată de autori prin intermediul programului SPSS v25/*

*Source: developed by the authors through the SPSS v25 program*

În tabelul 3 se observă că palierul de variație a valorii adăugate reprezentate de variabila dependentă, colectare TVA la bugetul general

Table 3 shows that the level of variation of the value added represented by the dependent variable, VAT collection to the general conso-

consolidat, se încadrează în intervalul (10.800-15.800 milioane euro) cu o deviație standard de 1530 milioane euro și o componentă reziduală neajustabilă de până la 500 milioane euro, ceea ce conferă modelului o caracteristică predictivă fidelă la nivelul trendului de evoluție și îl recomandă factorilor decidenți pentru reajustarea strategiilor de politică monetară bazate pe predicții de calitate.

lidedated budget, falls within the range (10,800-15,800 million euros) with a standard deviation of 1530 million euros and a non-adjustable residual component of up to at EUR 500 million, which gives the model a reliable predictive feature in line with the evolutionary trend and recommends it to decision-makers for readjusting monetary policy strategies based on quality predictions.

Tabelul 3/ Table 3

## Statistici reziduale România/ Residual statistics Romania

Indicatori / Indicator	Minim/ Minimum	Maxim/ Maximum	Medie/ Average	Deviație standard/ Standard deviation	Număr de observații (ani)/ Number of comments (years)
Valoarea estimată/ Estimated value	10841,24	15858,50	12392,83	1531,958	10
Distribuția standard a valorii estimate/ Standard distribution of estimated value	-1,013	2,262	0,000	1,000	10
Eroarea standard a valorii estimate/ Standard error of the estimated value	187,167	402,891	322,585	68,967	10
Valoarea estimată ajustată/ Adjusted estimated value	10504,50	14745,27	12310,96	1407,414	10
Valoare reziduală/ Residual value	-546,321	409,937	0,000	283,290	10
Distribuția standard a valorii reziduale/ Standard distribution of residual value	-1,286	,965	0,000	0,667	10
Testul student al valorii reziduale/ Residual value student test	-1,624	1,409	0,070	1,009	10
Valoare reziduală exclusă/Residual value excluded	-1051,326	1291,372	81,876	780,622	10
Distanță Mahalanobis/ Distance Mahalanobis	0,846	7,190	4,500	2,080	10
Distanța Cook / Cook distance	0,000	1,327	0,359	0,438	10
Valoarea de pârghie centrată / Centered lever value	0,094	0,799	0,500	0,231	10

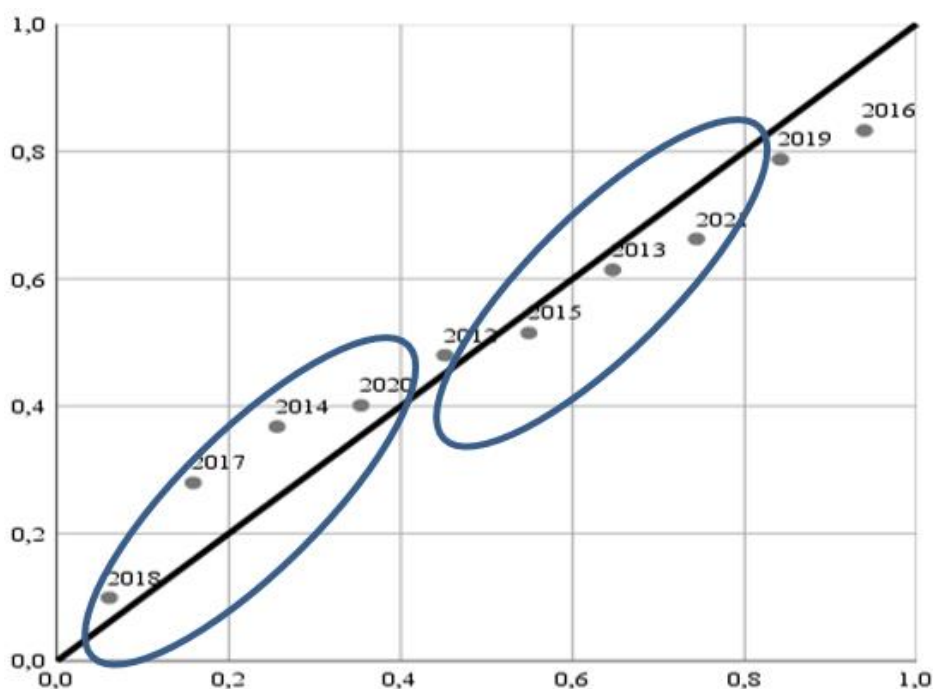
*Sursa: elaborat de autori în baza datelor raportate de INS România [2]/ Source: written by the authors based on data reported by INS Romania [2]*

Rezultă faptul că, capacitatea economică poate fi valid reprezentată de ecuația statistică propusă prin modelare, – aspect care face ca fenomenul de criză economică să fie pertinent evaluat în raport cu output-urile previzionate și ajustarea politicilor monetare să se facă pe o bază fundamentată. Din proiectarea modelului,

From the presented in the methodology chapter it results that the economic capacity can be validly represented by the statistical equation proposed by modelling, aspect that makes the phenomenon of economic crisis to be pertinently evaluated in relation to the forecasted outputs and the adjustment of monetary policies to be

prin intermediul distribuției normale a valorii reziduale standardizate în raport cu variabila de regresie previzionată, rezultă faptul că perioadele de acalmie economică, anii 2013-2015 sunt mai bine poziționați, din punct de vedere al distribuțiilor probabile previzionate, în timp ce anii de criză 2020-2021 și anii de vulnerabilitate fiscală (anul 2014 – procent promulgării Regulamentului 2446, din 2015, al Comisiei UE privind normele detaliate ale dispozițiilor din codul vamal al UE, anul 2017 – precedent Regulamentului 1912 din 2018 privind justificarea transportului comunitar) acumulează cele mai mari abateri față de dreapta de previziune din figura 3.

done on a grounded basis. From the design of the model through the normal distribution of the standardized residual value in relation to the predicted regression variable, it results that the periods of economic calm, the years 2013-2015 are better positioned in terms of the probable predicted distributions while the crisis years 2020-2021 and the years of fiscal vulnerability (2014 – percentage of enactment of EU Commission Regulation 2446 of 2015 on detailed rules of the provisions of the EU Customs Code, 2017 – previous to Regulation 1912 of 2018 on justification of Community transport) accumulate the largest deviations from forecast line in figure 3.



**Figura 3. Distribuția normală P-P-Plot a regresiei standardizate a variabilei dependente TVA România / Figure 3. Normal P-P-Plot distribution of the standardized regression of the dependent variable VAT Romania**

*Sursa: elaborată de autori prin intermediul programului SPSS v25 /  
Source: developed by the authors through the SPSS v25 program*

Pentru evidențierea elementelor de variabilitate a capacității economice am procedat la evaluarea acestora prin metoda Quick Cluster TVA și am construit clusterelor de distribuție conform tabelului 4.

In order to highlight the elements of variability of the economic capacity, we proceeded to its evaluation through the Quick Cluster VAT method and we built the distribution clusters according to table 4.



Tabelul 4/ Table 4

**Metoda Quick Cluster TVA România/  
Quick Cluster VAT Romania method**

Centrele Cluster Finale/ Final Cluster Centers	1	2
TVA / VAT	11489	13749
Valoarea Adăugată Brută / Gross Value Added	55357	80953
Venituri totale / Total income	260303	346549

*Sursa: elaborat de autori prin intermediul programului SPSS v25/ Source: developed by the authors through the SPSS v25 program*

Se observă că, din punct de vedere al TVA (tabelul 4 și 5), există o decelerare a colectării în perioade de incertitudine către clusterul de rang inferior de 11489 milioane euro, asimilat unei reduceri a veniturilor până la nivelul inferior de 260303 milioane euro, în perioadele de creștere economică, aportul suplimentar conform clusterelor definite cu metoda Quick Cluster TVA fiind de 2260 milioane euro. Datele prezentate sunt susținute de testele statistice efectuate prin metoda Anova care reflectă diferențele distribuțiilor din cluster și a erorilor cu o semnificație sub prag de semnificație ales de 0,05.

It is observed that, from the VAT point of view (tables 4 and 5), there is a deceleration of the collection in periods of uncertainty to the lower rank cluster of 11489 million euros assimilated to a reduction of revenues to the lower level of 260303 million euros, in the periods of economic growth, the additional contribution according to the clusters defined by the Quick Cluster VAT method is 2260 million euros. The data presented are supported by statistical tests performed by the Anova method which reflect the differences in cluster distributions and errors with a significance below the chosen significance threshold of 0.05.

Tabelul 5 / Table 5

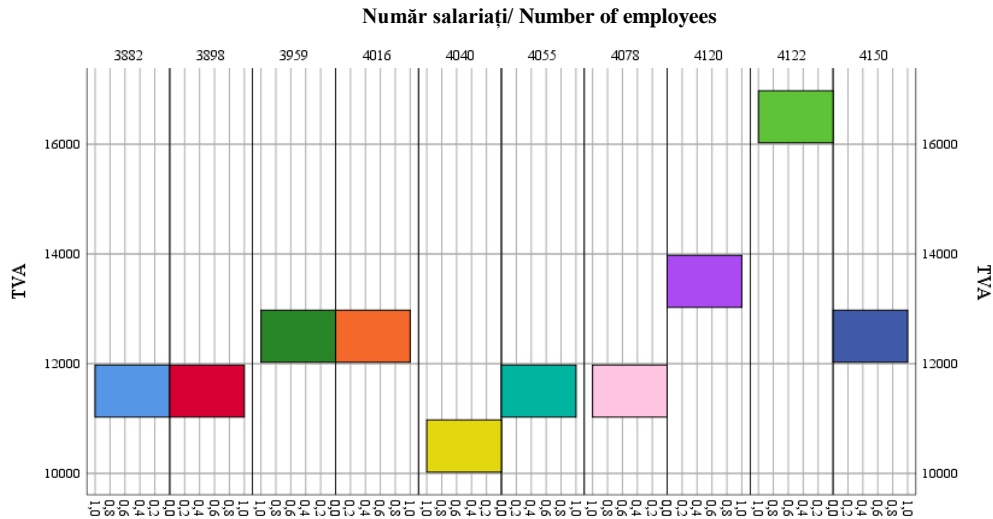
**Testul ANOVA – Metoda Quick Cluster TVA România /  
ANOVA test – Quick Cluster VAT Romania method**

Indicatori/ Indicator	Cluster/ Cluster		Erori / Errors		F	Sig.
	Media pătratică/ Square mean	Grade de libertate/ Degrees of freedom	Media pătratică/ Square mean	Grade de libertate/ Degrees of freedom		
TVA / VAT	12259015,197	1	1198166,200	8	10,231	0,013
Valoarea Adăugată Brută / Gross Value Added	1572486483,686	1	61974408,249	8	25,33	0,001
Venituri totale / Total income	17852110406,985	1	371202820,847	8	48,093	0,000

*Sursa: elaborat de autori în baza datelor raportate de INS România [2]/ Source: written by the authors based on data reported by INS Romania [2]*

Din punct de vedere grafic se observă că, capacitatea economică crește atunci, când numărul de salariați atrași în sistem crește, fiind totuși remarcant un caz atipic în situațiile de revenire după o criză economică severă (anul 2012), conform figurii 4.

From a graphical point of view, it is observed that the economic capacity increases when the number of employees attracted to the system increases, however, an atypical case is noticed in the recovery situations after a severe economic crisis (2012), according to figure 4.



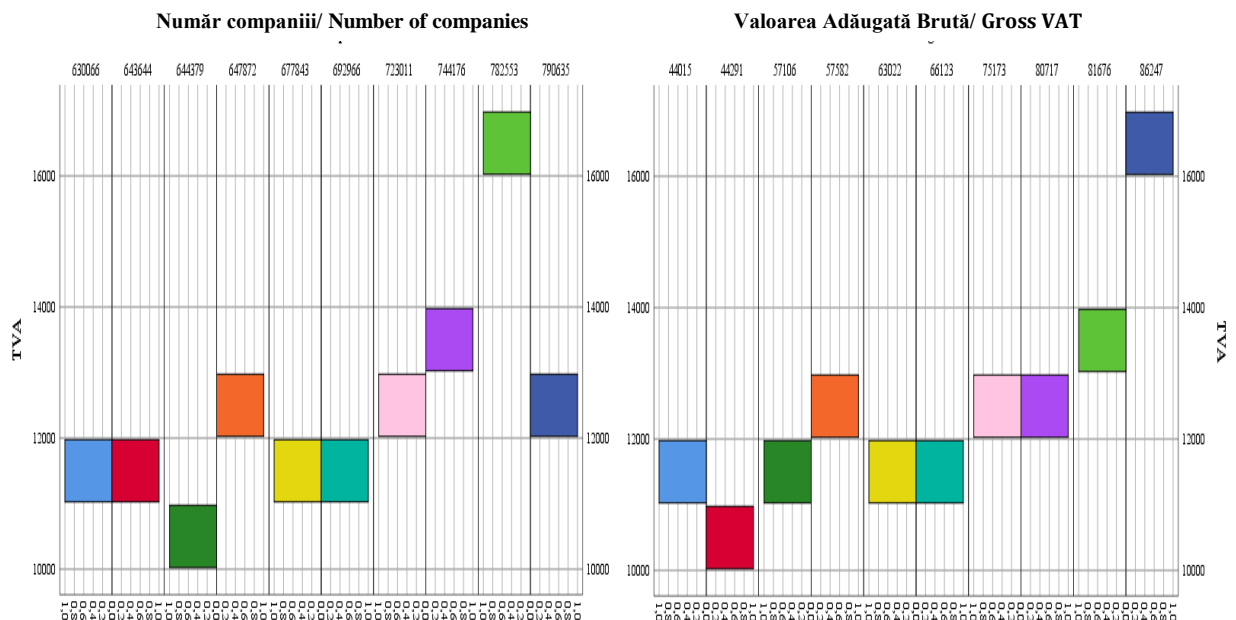
**Figura 4. Grafic de evoluție piramidală a capacității de creștere economică în raport cu dinamica numărului de salariați / Figure 4. Graph of the pyramid evolution of the economic growth capacity in the report with the dynamics of the number of employees**

*Sursa: elaborată de autori prin intermediul programului SPSS v25/*

*Source: developed by the authors through the SPSS v25 program*

În același sens se observă că atât numărul de companii, cât și valoarea adăugată brută contribuie la maximizarea capacității economice, proporțional cu maximizarea indicatorilor de rezultat (figura 5).

In the same sense, it is observed that both the number of companies and the gross added value contribute to the maximization of the economic capacity, in proportion to the maximization of the result indicators (figure 5).



**Figura 5. Grafic de evoluție piramidală a capacității de creștere economică în raport cu dinamica valorii adăugate brute și a numărului de companii/ Figure 5. Graph of the pyramid evolution of economic capacity in relation to the dynamics of gross value added and number of companies**

*Sursa: elaborată de autori prin intermediul programului SPSS v25/*

*Source: developed by the authors through the SPSS v25 program*

Modelul propus ar putea fi util decidenților de politică economică, deoarece surprinde capacitatea economică la nivelul economiei în ansamblu și fundamentează vulnerabilitățile în raport cu principalele componente de structură a mediului de afaceri și în raport cu elemente de structură macroeconomică, precum contribuția la bugetul general consolidat și indicatorii demografici.

### Concluzii

În cadrul studiului a fost abordat, într-o manieră inovativă, studiul obiectivelor economice a unei economii naționale (România) și s-au efectuat prognoze bazate pe metodele științifice a evoluției diferențiate a capacității de dezvoltare a acesteia, obținându-se marje de evoluție în condiții de incertitudine și de stabilitate cu impact asupra reconfigurării politicilor monetare pe baze consolidate, fundamentate statistic.

Scopul studiului a fost atins, fiind selectat setul de variabile necesar pentru modelare și fiind proiectat modelul econometric al cărui reprezentativitate statistică depășește 92%, prag față de care putem afirma că capacitatea de creștere economică se fundamentează, în mod obiectiv, pe elementele regresionale de natură micro- și macroeconomică menționate în studiu. Rezultatele studiului, după proiectarea modelului, confirmă faptul că perioadele de acalmie economică constituie premisa pentru o dezvoltare economică predictivă, fiind mai bine poziționate din punct de vedere al distribuțiilor probabile, în timp ce anii de criză sau de vulnerabilitate fiscală acumulează erori de predictibilitate, confirmând obiectivul studiului și anume, că dimensiunea capacității economice sensibile la incertitudine este direct proporțională cu predictibilitatea financiară și fiscală promovată prin intermediul politicilor publice. Importanța studiului pentru economie constă în sistematizarea informației și realizarea unui model econometric nou, care să cuantifice dimensiunea capacității economice sensibile la incertitudine prin intermediul clusterelor de evoluție pentru TVA și valoarea adăugată brută în raport cu elementele de structură a economiei. Impactul studiului este de natură națională și supranațională, modelul putând fi extins și la nivelul

The proposed model is of interest to economic policy makers because it captures the economic capacity of the economy as a whole and substantiates vulnerabilities in relation to the main components of the business environment and in relation to elements of macroeconomic structure such as contribution to the consolidated general budget and demographic indicators.

### Conclusions

In this research, the study of the economic capacity of a national economy (Romania) was approached in an innovative way and forecasts were made based on scientific methods of the differentiated evolution of the economic capacity, obtaining margins of evolution in conditions of uncertainty and stability, with an impact on the reconfiguration of monetary policies on a statistically sound consolidated basis.

The objectives of the study were achieved by selecting the set of variables needed for modelling and designing the econometric model whose statistical representativeness exceeds 92%, a threshold above which we can say that economic capacity is objectively based on the micro- and macro-economic regression elements mentioned in the study. The results of the study, after designing the model, confirm that periods of economic calm are the premise for a predictive economic development being better positioned in terms of probable distributions while years of crisis or fiscal vulnerability accumulate predictability errors confirming the objective of the study, namely the size of the economic capacity sensitive to uncertainty is directly proportional to the financial and fiscal predictability promoted through public policies. The importance of the study for economics lies in the systematization of information and the development of a new econometric model that quantifies the size of economic capacity sensitive to uncertainty through evolution clusters for VAT and gross value added in relation to the structural elements of the economy. The impact of the study is national and supranational in nature, and the model can be extended to other EU Member States or emerging economies such as the Republic of Moldova. The limits of the study consist in the relatively small number of

altor state membre ale UE sau a unor economii emergente precum cea a Republicii Moldova. Limitele studiului constau în numărul relativ redus de variabile și perioada de observație de 10 ani, autorii propunându-și, cu ocazia următoarei cercetări, extinderea rezultatelor și îmbunătățirea modelului econometric.

variables and the observation period of 10 years, the authors proposing on the occasion of the next research, the extension of the results and the improvement of the econometric model.

### Bibliografie/ Bibliography:

1. European Commission *Taxation Trends in the European Union. Data for the EU Member States, Iceland, Norway and United Kingdom: 2021 Edition*; Publications Office of the European Union: Luxembourg, 2021; ISBN 9789276320692.
2. Institutul Național de Statistică din România Baza de Date INS Tempo - Online Available online: <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/> (accessed on 5 May 2022).
3. OPREA, F.; ONOFREI, M.; LUPU, D.; VINTILA, G.; PARASCHIV, G. The Determinants of Economic Resilience. The Case of Eastern European Regions. *Sustain.* 2020, 12. <https://doi.org/10.3390/su12104228>
4. TRISTE, L.; MARCHAND, F.; DEBRUYNE, L.; MEUL, M.; LAUWERS, L. Reflection on the Development Process of a Sustainability Assessment Tool. *Ecol. Soc.* 2014, 19. DOI:10.5751/ES-06789-190347
5. ONOFREI, M.; CIGU, E.; GAVRILUTA (VATAMANU), A.-F.; BOSTAN, I.; OPREA, F. Effects of the COVID-19 Pandemic on the Budgetary Mechanism Established to Cover Public Health Expenditure. A Case Study of Romania. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2021, 18, doi:10.3390/ijerph18031134.
6. PAVEL, A.; MOLDOVAN, B.A.; KOURTIT, K.; NIJKAMP, P. Urban or Rural: Does It Make A Difference for Economic Resilience? A Modelling Study on Economic and Cultural Geography in Romania. *Sustain.* 2020, 12. <https://doi.org/10.3390/su12093776>
7. ANTOHI, V.M. Pensions Insurance System in Romania and in European Union's State Members. *Analele Univ. din Oradea* 2008, ISSN 1221-1273 Vol.3, 38-43.
8. KIMURA, F.; THANGAVELU, S.M.; NARJOKO, D.; FINDLAY, C. Pandemic (COVID-19) Policy, Regional Cooperation and the Emerging Global Production Network†. *Asian Econ. J.* 2020, 34, 3–27, doi:<https://doi.org/10.1111/asej.12198>.
9. ALBANESI, S.; ŞAHIN, A. The Gender Unemployment Gap. *Rev. Econ. Dyn.* 2018, 30, 47–67, doi:<https://doi.org/10.1016/j.red.2017.12.005>.
10. ZLATI, M.L.; ANTOHI, V.M. Analysis of Economic Efficiency through the Analytical Budgeting Method Using Econometric Modelling. 2018. Handle: RePEc:ddj:fseeai:y:2018:i:1:p:72-79
11. SCHWAB, K. *The Global Competitiveness Report 2018*; 2018; ISBN 9789295044739.
12. BAI, C.; QUAYSON, M.; SARKIS, J. COVID-19 Pandemic Digitization Lessons for Sustainable Development of Micro-and Small- Enterprises. *Sustain. Prod. Consum.* 2021, 27, 1989–2001, doi:<https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.04.035>.
13. STANCIU, G.-A. National and International Fiscal Regulations on Value Added Tax (II). *CECCAR Bus. Rev.* 2020, 1, 64-72, doi:10.37945/cbr.2020.11.08.
14. MOCANU, M.; CONSTANTIN, S.-B.; RĂILEANU, V. Determinants of Tax Avoidance – Evidence on Profit Tax-Paying Companies in Romania. *Econ. Res. Istraživanja* 2021, 1–20, doi:10.1080/1331677X.2020.1860794.

15. RATHKE, Alex A.T.; AMAURY, José Rezende; CHRISTOPH, Watrin. The Impact of Countries' Transfer Pricing Rules on Profit Shifting. *J. Appl. Account. Res.* 2020, *ahead-of-p*. DOI:10.1108/JAAR-03-2020-0034
16. GRAHAM, J.R.; HANLON, M.; SHEVLIN, T. Real Effects of Accounting Rules: Evidence from Multinational Firms' Investment Location and Profit Repatriation Decisions. *J. Account. Res.* 2011, *49*, 137–185, doi:10.1111/j.1475-679X.2010.00395.x.
17. CAIRNS, D.; MASSOUDI, D.; TAPLIN, R.; TARCA, A. IFRS Fair Value Measurement and Accounting Policy Choice in the United Kingdom and Australia. *Br. Account. Rev.* 2011, *43*, 1–21, doi:https://doi.org/10.1016/j.bar.2010.10.003.
18. ĐURIŠOVÁ, M.; TOKARČÍKOVÁ, E.; VIRLANUTA, F.O.; CHODASOVÁ, Z. The Corporate Performance Measurement and Its Importance for the Pricing in a Transport Enterprise. *Sustainability* 2019, *11*, doi:10.3390/su11216164.
19. EBELL, M.; HURST, I.; WARREN, J. Modelling the Long-Run Economic Impact of Leaving the European Union. *Econ. Model.* 2016, *59*, 196-209, doi:https://doi.org/10.1016/j.econmod.2016.06.020.
20. TUDORACHE, M.-D. Development in Romania during the Post-Crisis Period: A Human, Economic and Social Perspective. *Theor. Appl. Econ.* 2021, ISSN 1844-0029, Bucharest, Vol. 28, pp.15-32.

336.225.2(478)

## STRATEGII DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A MEDIULUI FISCAL PRIN MODERNIZARE INSTITUȚIONALĂ

*Drd. Igor ȚURCANU, ASEM*  
*igor.turcanu@sfs.md*

**ORCID: 0000-0002-5596-0901**

**DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2022.120.085>**

*Sarcina de bază a unei instituții fiscale moderne constă în dezvoltarea relațiilor cu mediul de afaceri prin îmbunătățirea mediului fiscal. Tratatamentul echidistant, echitabil și corect va contribui la sporirea încrederii contribuabililor față de această instituție. Pentru a realiza această sarcină, administrația fiscală de stat trebuie să fie într-un proces permanent de modernizare și schimbare instituțională, implementând strategii la nivel de programe de dezvoltare, conformare voluntară, prevenirea și combaterea evaziunii fiscale, adoptare de soluții digitale.*

*Studiul realizat de autor și-a trasat ca sarcină să abordeze problematica modernizării instituționale prin îmbunătățirea mediului fiscal, contribuind prin aceasta la sporirea încrederii mediului de afaceri față de această instituție.*

*Demersul științific a pornit de la ideea, de a reconcilia interesele Serviciului Fiscal de Stat cu cele ale mediului de afaceri, pentru a menține un dialog constructiv și reciproc avantajos în materie de administrare fiscală.*

**Cuvinte-cheie:** *serviciul fiscal de stat, modernizare instituțională, contribuabili, conformare voluntară, soluții digitale integrate, evaziune fiscală.*

**JEL: H21, H22, H26.**

### Introducere

Serviciul Fiscal de Stat (în continuare SFS), este organul de administrare fiscală care trebuie să se afle într-o permanentă schimbare și dezvoltare, adaptându-se la cerințele sociale și economice ale țării, la necesitățile și comoditatea contribuabililor, precum și la optimizarea chel-

336.225.2(478)

## STRATEGIES FOR IMPROVING THE TAX ENVIRONMENT THROUGH INSTITUTIONAL MODERNIZATION

*PhD candidate Igor TURCANU, ASEM*  
*igor.turcanu@sfs.md*

**ORCID: 0000-0002-5596-0901**

**DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2022.120.085>**

*The basic task of a modern tax institution is to develop relationships with the business environment by improving the tax environment. Equidistant, fair and equitable treatment will help increase taxpayers' confidence in this institution. In order to accomplish this task, the state tax administration body must be in a permanent process of modernization and institutional change, implementing strategies at the level of development programs, voluntary compliance, prevention and combating tax evasion, adoption of digital solutions.*

*The study carried out by the author has set out as a task to address the issue of institutional modernization by improving the fiscal environment, thereby contributing to increasing the confidence of the business environment towards this institution.*

*The scientific approach started from the idea of reconciling the interests of the State Tax Service with those of the business environment, in order to maintain a constructive and mutually beneficial dialogue on tax administration.*

**Keywords:** *state tax service, institutional modernization, taxpayers, voluntary compliance, integrated digital solutions, tax evasion.*

**JEL: H21, H22, H26.**

### Introduction

The State Tax Service (hereinafter STS), is the tax administration body that must be in a permanent change and development, adapting to the social and economic requirements of the country, to the needs and convenience of taxpayers, as well as to the optimization of internal

tuielilor și proceselor interne. Modernizarea, consolidarea și dezvoltarea Serviciului Fiscal de Stat nu este doar un proces economic și politic, dar și un important proces social. Ca regulă, administrația fiscală de stat se bazează pe instituțiile și instrumentele necesare în vederea punerii în aplicare a politicilor fiscale.

Dacă ar fi să facem o retrospectivă în istoria modernă a SFS al Republicii Moldova, constatăm că autoritățile publice centrale au folosit fiscalitatea pentru realizarea unor obiective de politică macroeconomică, cum ar fi: corectarea ciclurilor economice, înlăturarea dezechilibrelor din economie, influențarea proceselor economice. La nivel microeconomic, impactul acțiunilor de percepție fiscală se poate cuantifica ca rată a presiunii fiscale suportate, dar și ca povară administrativă generată de îndeplinirea, în bune condiții, a sarcinilor fiscale ce le revin contribuabililor.

Însă, presiunea fiscală nu poate fi utilizată în permanență. Este necesar ca contribuabilii să simtă din partea acestei instituții și un suport logistic, care să-i determine să-și onoreze obligațiile fiscale conștient și la timp. Pentru aceasta se cere ca organul administrației fiscale de stat să fie în continuă modernizare instituțională, iar contribuabilii să înțeleagă că această instituție este un partener de încredere și nu un organ represiv.

#### **Actualitatea temei de cercetare**

Dezvoltarea relațiilor cu mediul de afaceri, promovarea conformării voluntare precum și îmbunătățirea mediului fiscal trebuie să reprezinte obiectivul de bază în activitatea SFS. În raport cu mediul de afaceri trebuie instituit un cadru unitar pragmatic, care să prevadă aplicarea unui tratament echitabil tuturor contribuabililor, fără discriminare, prin respectarea principiilor de obiectivitate, imparțialitate și legalitate. Pentru aceasta organul de administrare fiscală trebuie să se afle într-o permanentă schimbare și dezvoltare, adaptându-se la cerințele sociale și economice ale țării, la necesitățile și comoditatea contribuabililor, precum și la optimizarea cheltuielilor și proceselor interne.

Ca urmare a celor relatate, putem deduce, că subiectul cercetării este unul important pentru știința aplicativă sectorială, iar aceasta presupune o investigație complexă asupra tematicii respective.

expenditures and processes. The modernization, consolidation and development of the State Fiscal Service is not only an economic and political process, but also an important social process. As a rule, the state tax administration is based on the institutions and tools necessary for the implementation of tax policies.

If we take a look back at the modern history of the STS, we find that the central public authorities have used taxation to achieve macroeconomic policy objectives, such as: correcting economic cycles, removing economic imbalances, influencing economic processes. At the microeconomic level, the impact of tax collection actions can be quantified as the rate of the tax pressure borne, but also as an administrative burden generated by the fulfilment in good conditions of the tax tasks incumbent on taxpayers.

However, the tax burden cannot be used all the time. It is necessary for the taxpayers to feel also a logistical support from this institution, which will determine them to honour their fiscal obligations conscientiously and in time. It requires the state tax administration body to be in continuous institutional modernization, and the taxpayers to understand that this institution is a reliable partner and not a repressive body.

#### **The topicality of the research topic**

The development of relations with the business environment, the promotion of voluntary compliance as well as the improvement of the fiscal environment must represent the basic objective in the activity of the STS. A pragmatic unitary framework must be established in relation to the business environment, which provides for the application of fair treatment to all taxpayers, without discrimination, while respecting the principles of objectivity, impartiality and legality. For this, the tax administration body must be in a permanent change and development, adapting to the social and economic requirements of the country, to the needs and convenience of taxpayers, as well as to the optimization of internal expenditures and processes.

As a result, we can deduce that the research topic is an important one for the sectoral applied science, and this implies a complex investigation on the respective topic.

**Argumentele**, ce se impun la cercetarea tematicii abordate, rezultă din:

- identificarea problemelor și propunerea soluțiilor care vor genera metode de rezolvare în domeniul administrării fiscale;
- elucidarea modului de interacțiune a organismului de administrare fiscală cu mediul de afaceri;
- exprimarea unor opinii argumentate ca o consecință a cercetării realizate;
- sistematizarea priorităților care ar îmbunătăți mediul fiscal existent;
- evidențierea premizelor care ar genera plusvaloare SFS;
- reliefaarea observațiilor prin punerea în evidență a variabilelor constatate, stabilind prin aceasta, relații de cauzalitate, bazate pe unele teorii ale cercetării;
- scoaterea în evidență a unor concluzii, referitoare la evoluția viitoare, posibilă, a domeniului respectiv, bazate pe argumente științifice.

**Scopul cercetării** constă în analiza proceselor și procedurilor operaționale existente în cadrul SFS, evaluarea acestora și propunerea de noi soluții, care ar îmbunătăți modul de administrare fiscală, generând ca efect consolidarea managementului strategic prin asigurarea unei comunicări eficiente cu mediul de afaceri, contribuind, în consecință, la creșterea conformării voluntare.

#### **Metodologia cercetării**

La elaborarea prezentului articol, autorul a utilizat 3 metode de cercetare, după cum urmează: **Cercetarea fundamentală** a permis elucidarea modului de activitate a SFS, reflectând prin analiză, premisele schimbării atestate în domeniul cercetat. În cercetarea fundamentală au fost încadrate investigațiile sub formă de studii teoretice, ce au permis formularea unor concluzii științifice argumentate. **Cercetarea pentru dezvoltare** a avut drept scop utilizarea acelor procedee și dispozitive ce pot influența direct activitatea practică în domeniul administrării fiscale. Grație utilizării acestei metode a fost posibil de demonstrat în practică necesitatea consolidării managementului strategic al SFS. **Cercetarea aplicativă** a avut ca sarcină furnizarea de date pentru direcționarea activității practice în vederea creșterii muncii metodice. Rezultatul cercetării aplicative a

**The arguments** that are required for the research of the respective topic result from:

- identifying problems and proposing solutions that will generate solutions in the field of tax administration;
- elucidating the way the fiscal administration body interacts with the business environment;
- expressing reasoned opinions as a consequence of the research carried out;
- systematization of priorities that would improve the existing fiscal environment;
- highlighting the premises that would generate added value to the STS;
- highlighting the observations by highlighting the variables found, thus establishing causal relationships, based on some scientific arguments;
- highlighting some conclusions regarding the possible future evolution of the respective field, based on scientifically argued arguments.

**The purpose of the research** is to analyse the existing operational processes and procedures within the STS, evaluate them and propose new solutions, which would improve the way of tax administration, generating the consolidation of strategic management by ensuring efficient communication with the business environment, thus contributing to increasing voluntary compliance.

#### **Research methodology**

In the elaboration of this article, the author used three research methods, as follows: **The fundamental research** allowed to elucidate the way STS carries out its activity, reflecting through analysis, the premises of the change attested in the researched field. The fundamental research included the investigations in the form of theoretical studies, which allowed the formulation of scientifically argued conclusions. **The research for development** aimed at using those procedures and devices that can directly influence the practical activity in the field of tax administration. Thanks to the use of this method, it was possible to demonstrate in practice the need to strengthen the strategic management of the STS. The task of **the applied research** was to provide data for the direction of the practical activity in order to increase the methodical work.



servit ca bază pentru formularea unor concluzii ce țin de modernizarea instituțională a SFS.

În procesul cercetării s-a realizat o revizuire a literaturii de specialitate ce interferează domeniul fiscalității, apelându-se la metoda deductivă, care a permis prezentarea noțiunilor generale. În consecință, metoda deductivă a permis stabilirea și definirea obiectivelor cercetării în funcție de necesitățile domeniului de aplicare.

În condițiile existenței unei baze diversificate de observații și date practice, combinate cu testări plauzibile pentru verificarea viabilității cercetărilor realizate, au fost generate opinii teoretice semnificative în sensul îmbunătățirii cercetării respective.

Studiul, de asemenea, a fost însoțit de materialul furnizat de către administrația Serviciului Fiscal de Stat.

**Rezultatele cercetării.** Ca urmare a studiului efectuat, autorul va formula anumite concluzii științifice la subiectul investigat și va propune anumite soluții și recomandări, în vederea îmbunătățirii mediului fiscal ca consecință a modernizării instituționale.

#### **Descrierea tematicii**

În vederea îndeplinirii dezideratului „Funcționarul fiscal – în serviciul contribuabilului”, este necesar ca SFS să-și stabilească obiective strategice noi și ambițioase. Pentru a fi mai aproape de mediul de afaceri și pentru a spori credibilitatea contribuabililor față de această instituție a statului, nivelul de dezvoltare care trebuie atins în viitor de SFS, trebuie să prevadă perspective noi de modernizare, tehnologizare și inovare. Această abordare strategică pe termen mediu și de durată, va da posibilitate instituției respective să fie în pas cu necesitățile mediului de afaceri și cu obiectivele statului în materie de percepție fiscală.

Realizarea strategiei fiscale, cât și modernizarea instituțională, nu este un proces deloc simplu, necesitând implicarea plenară a fiecărui angajat al instituției.

În opinia cercetătorului științific Paraschiv Vagu, „realizarea strategiei în acțiuni concrete reprezintă cea mai importantă și cea mai dificilă etapă a procesului strategic” [6, p. 134].

Se consideră că realizarea strategiei este etapa cea mai complexă și cea mai responsabilă a acestui proces.

The result of the applied research served as a basis for formulating conclusions related to the institutional modernization of the STS.

In the research process, a review of the literature that interferes with the field of taxation was performed, using the deductive method, which allowed the presentation of general notions. Consequently, the deductive method made it possible to establish and define the objectives of the research according to the needs of the field of application.

Given the existence of a diverse base of observations and practical data, combined with plausible tests to verify the viability of the research conducted, significant theoretical views have been generated to improve that research.

The study was also accompanied by material provided by the State Tax Service.

**Research results.** As a result of the study, the author will formulate certain scientific conclusions on the investigated subject and will propose certain solutions and recommendations, in order to improve the fiscal environment as a consequence of institutional modernization.

#### **Description of the topic**

In order to fulfil the desideratum “Tax official – in the service of the taxpayer”, it is important for the STS to set new and ambitious strategic objectives. To be closer to the business environment and to increase the credibility of taxpayers towards this state institution, the level of development that must be reached in the future by the STS must provide new perspectives for modernization, technology and innovation. This medium- and long-term strategic approach will enable the institution to keep pace with the needs of the business environment and the state's tax collection objectives.

The achievement of the tax strategy as well as the institutional modernization is not a simple process at all, requiring the full involvement of each employee of the institution.

In the opinion of the scientific researcher Paraschiv Vagu, “the realization of the strategy in concrete actions represents the most important and the most difficult stage of the strategic process” [6, p. 134].

The implementation of the strategy is considered to be the most complex and responsible stage of this process.

Realizarea strategiei alese, în viziunea savantului Richard Linch, trebuie să cuprindă următoarele momente principale [4, p.30]:

- crearea posibilităților organizatorice necesare îndeplinirii cu succes a strategiei;
- asigurarea managementului intern necesar parcurgerii etapelor de realizare a strategiei și controlului asupra modului cum trebuie îndeplinită aceasta;
- crearea în interiorul entității a unui climat favorabil, în vederea îndeplinirii cu succes a scopului urmărit;
- stabilirea instrumentelor folosite în realizarea strategiei;
- motivarea funcționarilor fiscali în vederea unei realizări efective a strategiei.

Unul din obiectivele principale ale consolidării managementului strategic în cadrul entității, în opinia noastră, constă în crearea sistemului de evaluare a modului cum se realizează strategia și a ceea ce este necesar pentru realizarea eficientă a acesteia.

Considerăm că realizarea strategiei instituționale, în cadrul SFS, trebuie direcționată spre rezolvarea următoarelor probleme stipulate în tabelul 1.

The realization of the chosen strategy in the vision of the scientist Richard Linch, must include the following main moments [4, p.30]:

- creating the organizational possibilities necessary for the successful fulfilment of the strategy;
- ensuring the internal management necessary to go through the stages of implementing the strategy and control over how it should be implemented;
- creating a favourable climate within the entity, in order to successfully fulfil the intended purpose;
- establishing the tools used in the implementation of the strategy;
- motivating tax officials for an effective implementation of the strategy.

One of the main objectives of strengthening the strategic management within the entity, in our opinion, is to create the system for evaluating how the strategy is implemented and what is necessary for its effective implementation.

We consider that the implementation of the institutional strategy within the STS must be directed towards solving the following problems, stipulated in table 1.

*Tabelul 1/ Table 1*

**Modul de realizare a strategiei/ How to implement the strategy**

Nr. crt./No	Tipologia problemelor/ Typology of problems	Caracteristici/ Characteristics
1.	Stabilirea priorităților în cadrul sarcinilor administrative/ Setting priorities in administrative tasks	Aceasta se referă la:/ This refers to: <ul style="list-style-type: none"> <li>• misiunea de administrare fiscală eficientă/ efficient tax administration mission</li> <li>• obiective/ objectives</li> <li>• concretizarea sarcinilor/ concretization of tasks</li> <li>• repartizarea resurselor/ distribution of resources</li> <li>• stabilirea relațiilor de încredere și respect reciproc cu mediul de afaceri/ establishing relationships of trust and mutual respect with the business environment.</li> </ul>
2.	Stabilirea concordanței dintre strategia aleasă și procesele interne organizatorice/ Establishing the concordance between the chosen strategy and the internal organizational processes	Concordanța trebuie axată pe:/ Concordance should focus on: <ul style="list-style-type: none"> <li>• elementele principale ale instituției/ main elements of the institution</li> <li>• structura instituției/ structure of the institution</li> <li>• sistemul de motivare și stimulare/ motivation and stimulation system</li> <li>• normele și regulile de comportament/ norms and rules of conduct</li> <li>• valorile instituției/ values of the institution</li> <li>• calificarea angajaților/ employee qualification</li> </ul>
3.	Aprobarea bugetului pentru implementarea strategiei/ Budget approval	Etapile formării bugetului:/ Stages of budget formation: <ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza propunerilor/ analysis of proposals</li> <li>• estimarea cheltuielilor/ estimating expenses</li> <li>• elaborarea bugetului final/ elaboration of the final budget</li> <li>• distribuirea resurselor financiare/ distribution of financial resources</li> </ul>

*Sursa: elaborat de autor/ Source: prepared by the author*

Politicile și procedurile care urmează să fie aplicate la realizarea strategiei unei organizații în accepțiunea lui Arthur Thompson, trebuie direcționate pe mai multe căi [5]:

1. Noile politici și proceduri, verificate prin experiență instituțională, asigură directivele cu privire la modalitățile, cum trebuie desfășurate anumite acțiuni necesare realizării strategiei.
2. Politicile și procedurile contribuie la unirea acțiunilor și comportamentului cu strategia de-a lungul întregii entități, la stabilirea de restricții privind acțiunile interdependente și la orientarea într-o singură direcție, a eforturilor individuale și colective.
3. Politicile și procedurile standard influențează asupra modului de realizare a unor acțiuni strategice importante în subdiviziunile organizatorice dispersate teritorial (SFS dispune de subdiviziuni teritoriale).
4. Politicile și procedurile pot fi folosite ca pârghii de forță, în vederea schimbării culturii corporative în așa fel, încât să corespundă, în mare măsură, strategiei alese.

Reieșind din accepțiunile lui Arthur Thompson, putem deduce că experiența instituțională, precum și memoria instituțională, poate efectiv contribui la asigurarea continuității decizionale a unei entități, fie ea și de stat, pentru a asigura implementarea politicilor și procedurilor, care au ca sarcină consolidarea managementului strategic, necesar implementării strategiilor instituționale.

Drept continuare a celor expuse și reieșind din faptul că cercetarea respectivă are un caracter teoretico-aplicativ, considerăm oportună propunerea unui plan strategic operațional de modernizare instituțională a Serviciului Fiscal de Stat, care ar conține patru direcții importante:

1. Dezvoltarea parteneriatului cu mediul de afaceri, prin o administrare mai eficientă;
2. Conformarea voluntară a contribuabililor, prin implementarea unor programe de conformare viabile și transparente;
3. Adoptarea de soluții digitale integrate, prin automatizarea proceselor și tehnicilor de administrare fiscală;

The policies and procedures to be followed in implementing an organization's strategy within the meaning of Arthur Thompson need to be addressed in a number of ways [5]:

1. The new policies and procedures, verified through institutional experience, shall provide guidance on how to carry out certain actions necessary for the implementation of the strategy.
2. Policies and procedures influence the unification of actions and behaviour with the strategy throughout the entity, the establishment of restrictions on interdependent actions and the one-way direction of individual and collective efforts.
3. Standard policies and procedures influence the way important strategic actions are carried out in territorially dispersed organizational subdivisions (SPS has territorial subdivisions).
4. Policies and procedures can be used as levers to change the corporate culture in a way that is broadly in line with the chosen strategy.

According to Arthur Thompson's point of view, we can deduce that institutional experience, as well as institutional memory, can effectively contribute to ensuring the continuity of decision-making of an entity, be it state, to ensure the implementation of policies and procedures, which have the task of strengthening strategic management, necessary for the implementation of institutional strategies.

As a continuation of the above mentioned and based on the fact that the research has a theoretical and applicative character, we consider it appropriate to propose a strategic operational plan for institutional modernization of the State Fiscal Service, which contains four important directions:

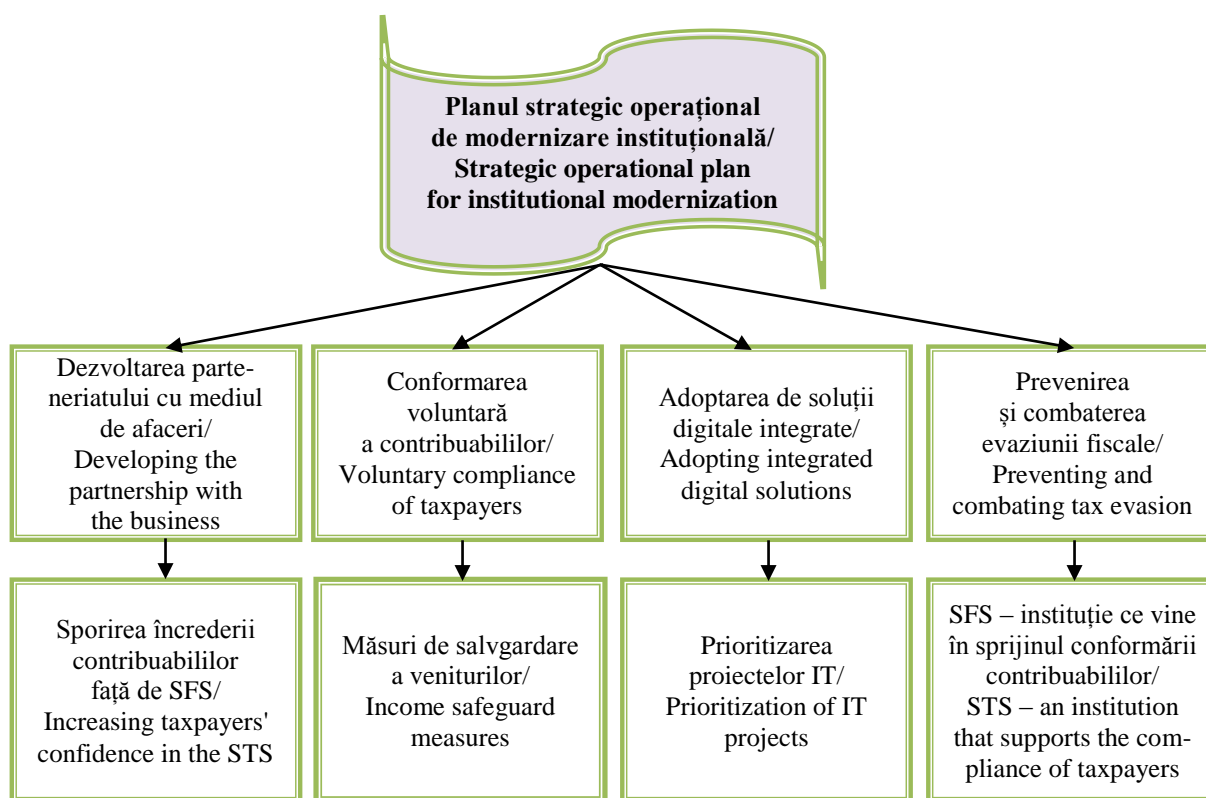
1. Developing the partnership with the business environment, through a more efficient administration;
2. Voluntary compliance of taxpayers, by implementing viable and transparent compliance programs;
3. Adopting integrated digital solutions, by automating the processes and techniques of tax administration;

4. Prevenirea și combaterea evaziunii fiscale, inclusiv prin acțiuni de popularizare a acțiunilor întreprinse.

Planul propus are ca scop intensificarea acțiunilor de depășire a efectelor negative în materie de percepție fiscală, prin prisma unui parteneriat durabil și eficient de dialog cu mediul de afaceri. Structura planului strategic operațional de modernizare instituțională este prezentat în figura 1.

4. Preventing and combating tax evasion including by publicizing actions taken.

The proposed plan aims to intensify actions to overcome the negative effects on tax collection, in terms of a sustainable and effective partnership for dialogue with the business environment. The structure of the strategic operational plan for institutional modernization is presented in figure 1.



**Figura 1. Consolidarea capacităților de administrare fiscală/**

**Figure 1. Strengthening fiscal administration capacity**

*Sursa: elaborată de autor/ Source: prepared by the author*

***Dezvoltarea parteneriatului cu mediul de afaceri***

Serviciul Fiscal de Stat trebuie continuu să-și promoveze valorile și principiile sale de activitate prin intermediul funcționarilor săi, dezvoltând, astfel, parteneriatul de dialog cu mediul de afaceri. De abilitățile și competența acestora depinde, în mare măsură, eficacitatea în activitate, capacitatea de dezvoltare a instituției și cultura instituțională care se promovează.

***Developing a partnership with the business environment***

The State Tax Service must continuously promote its values and principles of activity through its officials, thus developing the dialogue partnership with the business environment. Their effectiveness and competence largely depend on the effectiveness of the activity, the capacity for development of the institution and the institutional culture being promoted.

La momentul de față, există însă o problemă cu care se confruntă autoritatea fiscală – imaginea funcționarilor fiscali în raport cu mediul de afaceri, în special, al acelor care își desfășoară activitatea în domeniul asistenței contribuabililor.

În opinia noastră, funcționarul fiscal, pe lângă o bună pregătire de specialitate în domeniul impozitelor, taxelor și contribuțiilor, trebuie să aibă și aptitudini în domeniul comunicării, astfel, încât să fie în măsură să prezinte contribuabilului, într-un limbaj accesibil acestuia, prevederile legislației fiscale. În acest sens, pentru atingerea acestui obiectiv, este necesară perfecționarea continuă a cunoștințelor funcționarilor fiscali, reieșind din prioritățile strategice ale instituției. Acțiunile care urmează a fi realizate constau în:

- introducerea unui mecanism eficient de management al performanței, care să focalizeze viziunea funcționarilor fiscali asupra: strategiei organizaționale, programelor și planurilor instituției, precum și asupra obiectivelor Serviciului Fiscal de Stat;
- îmbunătățirea proceselor din cadrul instituției fiscale ca rezultat al creșterii performanței organizaționale;
- stabilirea unor relații reciproc avantajoase cu contribuabilii onești;
- tratarea diferențiată a contribuabililor în funcție de conformarea acestora cu legislația fiscală;
- informarea permanentă a contribuabililor, cu referire la modificările operate în legislația fiscală;
- adoptarea unei politici de personal pro-active, care trebuie orientată către fidelizarea angajaților instituției fiscale, precum și recrutarea tinerilor absolvenți, care sunt înzestrați cu potențial educațional avansat;
- crearea, pe lângă SFS, a unui centru de formare continuă a angajaților din domeniul fiscal. Acest centru va avea ca scop atragerea specialiștilor de înaltă calificare, în vederea reciclării funcționarilor publici începători, precum și asigurarea cercetărilor științifice în domeniul fiscalității;

Currently, however, there is a problem that the tax authority is facing – the image of tax officials in relation to the business environment, especially those who work in the field of taxpayer assistance.

In our opinion, in addition to good training in the field of taxes, fees and contributions, the tax official must also have communication skills, so that he is able to present to the taxpayer, in a language accessible to him, the provisions of the legislation. tax. In this sense, in order to achieve this goal, it is necessary to continuously improve the tax officials' knowledge, based on the strategic priorities of the institution. The actions to be taken consist of:

- implementing an effective performance management mechanism, focusing the vision of tax officials on: organizational strategy, programs and plans of the institution, as well as on the objectives of the State tax Service;
- improving processes within the tax institution as a result of increasing organizational performance;
- developing a fair and transparent relationship with taxpayers;
- establishing mutually beneficial relationships with honest taxpayers;
- differentiated treatment of taxpayers according to their compliance with tax legislation;
- informing taxpayers on a permanent basis, with regard to the changes made in the tax legislation;
- adopting a pro-active staff policy, which should be oriented toward the loyalty of the employees of the tax institution, as well as the recruitment of young graduates, who are endowed with advanced educational potential;
- creating a training center for tax employees within the SFS. This center will aim to attract highly qualified specialists, in order to recycle novice civil servants, as well as to ensure scientific research in the field of taxation; ensuring large-scale effective cooperation with taxpayers;

- realizarea, pe scară largă, a unei cooperări eficiente cu contribuabilii;
- specializarea pe ramuri a direcțiilor de administrare fiscală, pentru o mai bună interacțiune cu contribuabilii și o mai bună înțelegere a proceselor economice;
- consultarea publică permanentă a inițiativelor legislative cu caracter fiscal în raport cu mediul de afaceri și cu mediul academic;
- realizarea unui sondaj anual de evaluare, de către contribuabili, a activității Serviciului Fiscal de Stat.

Toate aceste acțiuni urmează a fi transpuse în practică. Numai astfel, contribuabilii își vor schimba percepția față de SFS, privindu-l în viitor ca pe un partener eficient de dialog și nu ca pe un organ represiv.

#### ***Conformarea voluntară a contribuabililor***

Sarcina de bază a SFS trebuie să se axeze pe promovarea continuă în rândul contribuabililor a conformării voluntare la prevederile legislației fiscale. Pentru a îndeplini această sarcină, în opinia noastră, trebuie utilizată o gamă largă de instrumente și procese instituționale, orientate spre o tratare corectă și o deservire impecabilă a contribuabililor. Instrumentele și procesele trebuie să fie simple și transparente, iar utilizarea acestora, cu certitudine vor contribui la îmbunătățirea serviciilor prestate contribuabililor, ridicând, astfel, nivelul de deservire a acestora, iar rezultatul așteptat ar fi – executarea la timp și în volum deplin a obligațiilor fiscale.

Este necesar să specificăm că gestionarea riscurilor de conformare trebuie orientată spre promovarea conformării voluntare, aplicând tratamente diferențiate în funcție de comportamentul contribuabililor. Acest mecanism va conduce inevitabil la atenuarea riscului de neconformare, iar automatizarea sistemului de selectare și evaluare a riscurilor va contribui la transparența în activitatea de conformare aplicată de SFS.

În consecință, considerăm oportun, inițierea unei campanii de informare în rândul contribuabililor cu privire la conformarea voluntară,

- achieving effective cooperation with taxpayers on a large scale;
- performing permanent public consultation of legislative initiatives on fiscal issues nature in relation to business environment and academia;
- conducting an annual survey to assess the satisfaction of taxpayers in relation to the State Tax Service.

All these actions are to be put into practice. Only in this way the taxpayers will change their perception of the State Tax Service, viewing it in the future as an effective dialogue partner and not as a repressive body.

#### ***Voluntary compliance of taxpayers***

The basic task of the State Tax Service must focus on the continuous promotion among taxpayers of voluntary compliance with the provisions of the tax legislation. In order to accomplish this task, in our view, a wide range of tools and institutional processes must be used, geared towards fair treatment and impeccable taxpayer service. The tools and processes must be simple and transparent, and their use will certainly help to improve the services provided to taxpayers, thus raising their level of service, and the expected result would be the timely and full execution of tax obligations.

It is necessary to specify that the management of compliance risks must be aimed at promoting voluntary compliance, applying differentiated treatment depending on the behaviour of taxpayers. This mechanism will inevitably lead to the mitigation of the risk of non-compliance, and the automation of the risk selection and assessment system will contribute to the transparency in the compliance activity applied by the STS.

Consequently, we consider it appropriate to initiate an information campaign among taxpayers on voluntary compliance, the aim being to increase revenues to the National Public Budget (NPB), while optimizing the costs of tax administration.

Tools and techniques aimed at a fair and quality service to taxpayers must include the following activities:

obiectivul urmărit fiind creșterea încasărilor la Bugetul Public Național (BPN), fiind totodată optimizate costurile de administrare fiscală.

Instrumentele și tehnicile orientate spre o deservire corectă și calitativă a contribuabililor trebuie să prevadă următoarele activități:

- consolidarea managementului conformării voluntare și forțate, inclusiv prin prisma realizării sarcinii de constatare a infracțiunilor, a urmăririi penale și activității speciale de investigații;
- ajustarea anuală a programului de conformare voluntară a contribuabililor, prevenind astfel decalajul fiscal. La acest capitol trebuie realizate un șir de acțiuni referitoare la aplicarea mai multor abordări inovatoare, ce vor conduce la schimbarea comportamentului contribuabililor privind calcularea și achitarea impozitelor, cât și sporirea gradului de conformare voluntară;
- abordarea problemelor de conformare cu privire la plățile în numerar a salariilor nedeclarate, situație foarte precară pentru bugetele de toate nivelele;
- inițierea discuțiilor cu contribuabilii privind necesitatea conformării fiscale voluntare;
- extinderea notificărilor către contribuabili – persoane fizice și juridice, prin care vor fi oferite informații utile cu privire la respectarea obligațiilor de conformare fiscală voluntară;
- sprijinirea conformării voluntare la plata tuturor obligațiilor fiscale;
- implementarea proiectelor pilot de conformare fiscală voluntară conform ramurilor economiei naționale, inclusiv categoriile de contribuabili cu risc sporit de evaziune fiscală;
- ajustarea platformelor on-line în vederea identificării și combaterii activităților fiscale neconforme și adoptarea măsurilor legislative de rigoare;
- analiza riscurilor de neconformare voluntară prin utilizarea datelor și tehnologiilor avansate;
- aprobarea planurilor anuale de susținere a
  - strengthening the management of voluntary and forced compliance, including in terms of accomplishing the task of finding crimes, prosecuting and special investigative activity;
  - annual adjustment of the program of voluntary compliance of taxpayers, thus preventing the fiscal gap. In this regard, a number of actions need to be taken to implement more innovative approaches, which will lead to a change in taxpayers' behaviour regarding the calculation and payment of taxes, as well as increasing the degree of voluntary compliance;
  - addressing compliance issues regarding cash payments of undeclared salaries, a very precarious situation for budgets of all levels.
  - discussing with taxpayers the need for voluntary tax compliance;
  - extending notifications to taxpayers, natural and legal persons, through which useful information on the fulfilment of voluntary tax compliance obligations will be provided;
  - supporting voluntary compliance with the payment of all tax obligations;
  - implementation of pilot projects of voluntary compliance in the branches of the national economy, including the categories of taxpayers with increased tax risk of tax evasion;
  - adjusting online platforms to identify and combat non-compliant tax activities and receiving appropriate legislative measures;
  - analysing the risks of voluntary non-compliance through the use of advanced data and technologies;
  - approving annual plans to support voluntary tax compliance;
  - optimizing the procedures for paying tax obligations by creating a single treasury account, for all taxes and fees due to NPB or intended for the advance payment of taxes.

conformării fiscale voluntare;

- optimizarea procedurilor de achitare a obligațiilor fiscale prin crearea unui cont unic trezorial, pentru toate impozitele și taxele datorate BPN sau destinat plății în avans a impozitelor.

***Adoptarea de soluții digitale integrate, având ca bază tehnologizarea globală a afacerilor***

SFS al Republicii Moldova trebuie să identifice și să dezvolte diverse soluții, în vederea utilizării celor mai bune practici europene și adaptarea la tehnologiile digitale moderne. Luând în calcul faptul, că multe întreprinderi deja operează în mediul digital, se impune ca și administrația fiscală să dezvolte cât mai multe soluții digitale. În acest context, un deziderat destul de important pentru autoritatea fiscală trebuie să reprezinte majorarea numărului serviciilor electronice și reducerea contactului fizic direct al contribuabililor cu organul fiscal, într-o micșorare a costurilor de operare.

Tehnologizarea a fost condiționată și de Pandemia COVID-19, care a accentuat necesitatea de digitalizare, mai ales în zona de furnizare a serviciilor digitale către contribuabili. Astfel, modernizarea SFS prin digitalizare, trebuie să reprezinte o componentă a strategiei de dezvoltare, incluzând demararea următoarelor acțiuni:

- sporirea gradului de automatizare a proceselor operaționale ale Serviciului Fiscal de Stat;
- asigurarea interoperabilității sistemelor tehnologice prin extinderea serviciilor digitale care, în consecință, vor contribui la reducerea neconformării voluntare din partea contribuabililor;
- îmbunătățirea comunicării cu contribuabilii și facilitarea migrării contribuabililor către mediul digital;
- consolidarea capacităților administrative a SFS prin prioritizarea proiectelor tehnologice, necesare procesului de transformare digitală;
- depunerea exclusivă on-line a formularelor și declarațiilor fiscale;
- transferul electronic de date contabile și

***Adopting integrated digital solutions based on global business technology***

The SPS of the Republic of Moldova must identify and develop various solutions in order to use European best practices and adapt to modern digital technologies. Taking into account the fact that many businesses already operate in the digital environment, it is necessary that the tax administration also develop as many digital solutions as possible. In this context, a rather important goal for the tax authority should be to increase the number of electronic services and reduce the direct physical contact of taxpayers with the tax authority, in order to reduce operating costs.

Technology was also conditioned by the COVID-19 Pandemic, which has highlighted the need for digitization, especially in the area of providing digital services to taxpayers. Thus, the modernization of the STS through digitalization must be an essential component of a modern strategic exercise, including the launch of the following actions:

- increasing the degree of automation of the operational functions of the State Fiscal Service;
- ensuring interoperability of IT systems by expanding digital services, which will therefore help to reduce voluntary non-compliance by taxpayers; improving communication with taxpayers and facilitating the migration of taxpayers to the digital environment;
- improving communication with taxpayers and facilitating the migration of taxpayers to the digital environment;
- strengthening the administrative capacities of SPS by prioritizing IT projects necessary for the digital transformation process;
- exclusive online submission of tax forms and declarations;
- electronic transfer of accounting and financial data from enterprises to the State Tax Service;
- extension and diversification of electronic services available on [www.sfs.md](http://www.sfs.md) [7];



financiare de la întreprinderi către Serviciul Fiscal de Stat;

- extinderea și diversificarea serviciilor electronice disponibile pe portalul [www.fisc.md](http://www.fisc.md) [7];
- extinderea sistemului informatic necesar pentru realizarea schimbului de informații fiscale cu statele membre ale Uniunii Europene (UE) și Comunității Statelor Independente (CSI);
- asigurarea schimbului automat de informații, privind conturile financiare cu administrațiile fiscale străine, în baza Convenției – cadru a Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE) „Acordul multilateral al autorităților competente pentru schimbul automat de informații privind conturile financiare”;
- dezvoltarea și introducerea unui algoritm tehnologic integrat, capabil să genereze, în mod automat, analiza de riscuri parvenite din partea contribuabililor;
- introducerea serviciilor electronice, utilizând tehnologii avansate de tipul: inteligenței artificiale, comunicării robotizate, studierii la distanță a proceselor automatizate etc.

Dacă vor fi implementate, măsurile respective cu siguranță vor spori operativitatea și operabilitatea tehnologică a SFS, iar doritorii de a ocoli legislația fiscală cu certitudine vor fi în descreștere.

#### **Prevenirea și combaterea evaziunii fiscale**

Evaziunea fiscală este unul din fenomenele economico-sociale complexe de maximă importanță cu care Republica Moldova se confruntă și care trebuie să fie diminuate pe cât mai mult posibil.

C.V. Brown și P.M. Jackson, definesc evaziunea fiscală „*ca pe o rearanjare legală a unei afaceri astfel încât să se minimizeze obligația fiscală*” [1, p.227].

Pentru a defini această noțiune, considerăm necesar a fi identificate o serie de trăsături fundamentale:

- a) infracțiunile de evaziune fiscală și cele asociate acestui flagel nu privesc numai colectarea obligațiilor fiscale, ci întreaga

- extending the IT system necessary to exchange tax information with the Member States of the European Union (EU) and the Commonwealth of Independent States (CIS);
- ensuring the automatic exchange of information on financial accounts with foreign tax administrations under the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) Framework Convention “Multilateral Agreement of the Competent Authorities for the Automatic Exchange of Information on Financial Accounts”;
- developing and introducing an integrated technological algorithm capable of automatically generating risk analysis from taxpayers;
- implementing electronic services through the use of new technologies: artificial intelligence, robotic communication, remote study of automated processes, etc.

If these measures are implemented, they will certainly increase the operability and technological operability of the State Tax Service, and those who want to circumvent the tax legislation will certainly be declining.

#### **Preventing and combating tax evasion**

Tax evasion is one of the most important complex economic and social phenomena that the Republic of Moldova is facing and whose undesirable consequences need to be minimized as much as possible.

C. V. Brown and P. M. Jackson, define tax evasion “*as a legal rearrangement of a business so as to minimize the tax liability*” [1, p.227].

In order to define this notion, we consider it necessary to identify a series of fundamental features:

- a) tax evasion offences and those associated with this scourge concern not only the collection of tax obligations, but the entire tax procedure: registration and declaration of income and expenditure, excise duty, VAT fraud, tax collection, enforcement, tax audit.
- b) not only natural and legal persons who are taxpayers but also other persons may be

procedură fiscală: înregistrarea și declararea veniturilor și cheltuielilor, regimul produselor accizabile, fraudă în domeniul taxei pe valoarea adăugată (TVA), colectarea creanțelor fiscale, executarea silită, controlul fiscal;

- b) pot fi subiect activ al acestor infracțiuni, nu numai persoanele fizice și juridice care au calitatea de contribuabil, ci și alte persoane, indiferent dacă au sau nu calitate de subiecți ai unui raport de drept fiscal;
- c) pentru a utiliza noțiunea de evaziune fiscală, este obligatoriu ca faptele în cauză să fie încriminate cu titlu de infracțiuni, stipulate în Codul Penal al Republicii Moldova. În conformitate cu articolul 244 al Codului Penal, evaziunea fiscală presupune *„inclusiunea intenționată în documentele contabile, fiscale și/sau financiare, inclusiv în cele electronice, a unor date vădit denaturate privind veniturile sau cheltuielile care nu au la bază operațiuni reale ori care au la bază operațiuni ce nu au existat, fie prin tăinuirea intenționată a unor obiecte impozabile, acte contabile, fiscale și/sau financiare, dacă suma cumulativă a impozitului, taxei prevăzute de Codul fiscal, contribuției de asigurări sociale de stat obligatorii sau primei de asigurare obligatorie de asistență medicală aferente unui an fiscal depășește 50 de salarii medii lunare pe economie prognozate, stabilite prin Hotărârea de Guvern în vigoare la momentul săvârșirii faptei”* [2].

Profesorul universitar Nicolaie Hoanță, este de părerea că *„efectele evaziunii fiscale se repercutează direct asupra nivelurilor veniturilor fiscale, conduc la distorsiuni în mecanismul pieței și pot contribui la inechități sociale datorate accesului și înclinației diferite la evaziune fiscală din partea contribuabililor”* [3, p.168].

Autorul prezentului studiu consideră că evaziunea fiscală trebuie combătută prin măsuri mult mai aspre, deoarece atentează la securitatea financiară a statului, iar statul neîncasând mijloacele financiare necesare, nu-și poate onora

the active subject of such offences, whether or not they are the subject of a tax law report.

- c) in order to use the notion of tax evasion, it is mandatory that the facts in question be incriminated as crimes, stipulated in the Criminal Code of the Republic of Moldova. According to Article 244 of the Criminal Code, tax evasion involves *“the deliberate inclusion in accounting, tax and/or financial documents, including electronic documents, of clearly distorted data on income or expenses which are not based on actual transactions or which are operations that did not exist, either through the deliberate concealment of taxable objects, accounting, fiscal and / or financial documents, if the cumulative amount of the tax, the tax provided by the Fiscal Code, the compulsory state social insurance contribution medical assistance related to a fiscal year exceeds 50 average monthly salaries per economy forecast, established by the Government Decision in force at the time of the crime”* [2].

University professor Nicolaie Hoanță, considers that *“the effects of tax evasion have a direct impact on tax revenue levels, lead to distortions in the market mechanism and can contribute to social inequities due to different access and inclination to tax evasion by taxpayers”* [3, p.168].

The author of this study believes that tax evasion must be combated by much harsher measures, because it attacks the financial security of the state, and, the state, by not collecting the necessary financial means, cannot honor its obligations to its citizens.

In order to combat this scourge, the following actions should be initiated:

- effective combating of non-compliant behaviour at taxpayers with increased fiscal risk;
- ensuring a fair fiscal environment for all taxpayers and discouraging unfair competition;

obligațiunile față de cetățenii săi.

Pentru combaterea acestui flagel, este necesar să fie demarate următoarele acțiuni:

- combaterea eficientă a comportamentului neconform al contribuabililor cu risc fiscal sporit;
- asigurarea unui mediu fiscal echitabil pentru toți contribuabilii și descurajarea concurenței neloiale;
- modificarea legislației fiscale permissive sau cu multiple alternative, care oferă depistarea căilor legale pentru evaziuniști;
- aplicarea de către instanțele de judecată a sancțiunilor exemplare pentru cazurile dovedite de evaziune fiscală;
- evitarea acțiunilor de amnistiere a întreprinderilor care nu-și onorează obligațiunile fiscale;
- înăsprirea legislației privitor la evaziunea fiscală;
- identificarea sectorială a agenților economici pasibili de evaziune fiscală.

Dacă evaziunea fiscală va fi extinsă, cu siguranță sumele pierdute de către stat să se repercuteze asupra celorlalți contribuabili onești, prin mărirea sarcinii fiscale viitoare, ce o vor avea de suportat. În consecință, această situație poate descuraja contribuabilii să-și onoreze la timp și în mărime deplină obligațiile fiscale.

#### **Concluzie**

Experții în fiscalitate, care au realizat analize economico-financiare în țările fostului bloc socialist, cu economie planificată și care au trecut la economia de piață, sunt unanimi în a aprecia, că îmbunătățirea mediului fiscal, ca parte integrantă a reformei economice din aceste țări, a fost un proces dificil, dar absolut necesar. Ei au la bază experiența istorică a țărilor occidentale dezvoltate, precum și mentalitatea și alte distorsiuni induse de trecutul „centralizat” al vieții economice și sociale din țările aflate acum în tranziție.

Strategia ce vizează îmbunătățirea mediului fiscal prin modernizare și tehnologizare, ca consecință a reformei instituționale, trebuie să se materializeze la nivel macroeconomic, în constituirea unui sistem fiscal viabil și cu randament, capabil să rezolve problemele țării în

- amending tax legislation with permissive or multiple alternatives, which provides legal avenues for tax evaders;
- the application by the courts of exemplary sanctions for proven cases of tax evasion;
- avoiding the amnesty actions of the enterprises that do not honour their fiscal obligations;
- tightening of the legislation regarding the tax evasion;
- sectoral identification of economic agents liable to tax evasion.

If tax evasion is extended, it is expected that the amounts lost by the state will be passed on to other honest taxpayers, by increasing the future tax burden, which they will have to bear. Consequently, this situation may discourage taxpayers from fulfilling their tax obligations on time and in full.

#### **Conclusion**

Experts in taxation, who have conducted economic and financial analyses in the countries of the former socialist bloc, with a planned economy and who have switched to a market economy, are unanimous in appreciating that the improvement of the tax environment, as an integral part of economic reform in these countries, was a difficult but absolutely necessary process. They are based on the historical experience of developed Western countries, as well as the mentality and other distortions induced by the “centralized” past of economic and social life in the countries now in transition.

The strategy aimed at improving the fiscal environment through modernization and technology, as a consequence of the institutional reform, must materialize at the macroeconomic level in the establishment of a viable and efficient fiscal system, able to solve the country’s problems in terms of fiscal perception. At the same time, the fiscal policy initiated by the authorities must ensure a tolerable tax burden for taxpayers, which does not discourage work, savings and investment, nor does it encourage tax evasion and fraud.

The basic pillar in the strategic organization of the STS must be mainly the deve-

materie de percepție fiscală. Totodată, politica fiscală inițiată de autorități, trebuie să asigure o presiune fiscală suportabilă pentru contribuabili, care să nu descurajeze munca, economisirea și investițiile și nici să nu incite la evaziune și fraudă fiscală.

Pilonul de bază în organizarea strategică a SFS trebuie să reprezinte, preponderent, dezvoltarea serviciilor de calitate, care să satisfacă necesitățile contribuabililor, prin utilizarea celor mai performante tehnici și instrumente organizaționale, contribuind, astfel, la minimizarea riscurilor de administrare fiscală și creșterea eficienței în colectarea impozitelor, taxelor și contribuțiilor fiscale.

Suntem de părerea că sistemul fiscal al RM nu este doar acea componentă a mix-ului de politici fiscale, prin care sunt asigurate resursele bugetare necesare furnizării bunurilor și serviciilor publice, ci și o pârghie importantă, dacă este proiectată și aplicată în mod adecvat, de stimulare a creșterii economice și de repartitie echilibrată a acesteia, în scopul asigurării concomitente a dezvoltării țării, promovării incluziunii sociale și reducerii sărăciei, fără afectarea stabilității financiare.

Ca totalizare a celor expuse, considerăm că Republica Moldova trebuie să continue să-și modernizeze și să-și eficientizeze sistemul fiscal, plecând de la concepția că un sistem fiscal nu este numai o sumă de impozite introduse prin legislație, ci și o contribuție specifică la acoperirea veniturilor bugetare destinate cheltuielilor publice ale țării. Din această cauză reforma instituțională trebuie continuată pe bază de analize multiple și complexe care să includă calcule de cuantificare a diverselor influențe, astfel, încât sistemul fiscal, ce urmează a fi definitivat, să răspundă cât mai bine cerințelor impuse politicii fiscale prin necesitatea ca nivelul de fiscalitate să devină sustenabil, iar fiscalitatea să fie un instrument care să sprijine o reformă economică autentică.

Luând în considerare concluziile studiului, aspectele favorabile, limitele și perspectivele cercetării, considerăm oportun de a propune instituției în care activez, anumite propuneri și recomandări în vederea modernizării institu-

ționale de servicii de calitate, care să răspundă nevoilor contribuabililor, prin utilizarea celor mai bune tehnici și instrumente organizaționale, contribuind, astfel, la minimizarea riscurilor de administrare fiscală și creșterea eficienței în colectarea impozitelor, taxelor și contribuțiilor fiscale.

Creșterea eficienței în colectarea impozitelor, taxelor și contribuțiilor fiscale este o condiție necesară pentru asigurarea resurselor bugetare necesare furnizării bunurilor și serviciilor publice, care să satisfacă necesitățile contribuabililor, prin utilizarea celor mai performante tehnici și instrumente organizaționale, contribuind, astfel, la minimizarea riscurilor de administrare fiscală și creșterea eficienței în colectarea impozitelor, taxelor și contribuțiilor fiscale.

Pe lângă dezvoltarea serviciilor de calitate, care să satisfacă necesitățile contribuabililor, prin utilizarea celor mai performante tehnici și instrumente organizaționale, contribuind, astfel, la minimizarea riscurilor de administrare fiscală și creșterea eficienței în colectarea impozitelor, taxelor și contribuțiilor fiscale, este necesară și dezvoltarea serviciilor de calitate, care să satisfacă necesitățile contribuabililor, prin utilizarea celor mai performante tehnici și instrumente organizaționale, contribuind, astfel, la minimizarea riscurilor de administrare fiscală și creșterea eficienței în colectarea impozitelor, taxelor și contribuțiilor fiscale.

Pe lângă dezvoltarea serviciilor de calitate, care să satisfacă necesitățile contribuabililor, prin utilizarea celor mai performante tehnici și instrumente organizaționale, contribuind, astfel, la minimizarea riscurilor de administrare fiscală și creșterea eficienței în colectarea impozitelor, taxelor și contribuțiilor fiscale, este necesară și dezvoltarea serviciilor de calitate, care să satisfacă necesitățile contribuabililor, prin utilizarea celor mai performante tehnici și instrumente organizaționale, contribuind, astfel, la minimizarea riscurilor de administrare fiscală și creșterea eficienței în colectarea impozitelor, taxelor și contribuțiilor fiscale.

- dezvoltarea serviciilor de calitate, care să satisfacă necesitățile contribuabililor, prin utilizarea celor mai performante tehnici și instrumente organizaționale, contribuind, astfel, la minimizarea riscurilor de administrare fiscală și creșterea eficienței în colectarea impozitelor, taxelor și contribuțiilor fiscale;
- asigurarea resurselor bugetare necesare furnizării bunurilor și serviciilor publice, care să satisfacă necesitățile contribuabililor, prin utilizarea celor mai performante tehnici și instrumente organizaționale, contribuind, astfel, la minimizarea riscurilor de administrare fiscală și creșterea eficienței în colectarea impozitelor, taxelor și contribuțiilor fiscale;
- dezvoltarea serviciilor de calitate, care să satisfacă necesitățile contribuabililor, prin utilizarea celor mai performante tehnici și instrumente organizaționale, contribuind, astfel, la minimizarea riscurilor de administrare fiscală și creșterea eficienței în colectarea impozitelor, taxelor și contribuțiilor fiscale;

ționale și sporirii eficienței procesului de administrare fiscală și anume:

- stabilirea unei relații corecte și transparente cu contribuabilii, cunoscându-se faptul, că majoritatea contribuabililor sunt de bună credință și doresc să se conformeze;
  - asigurarea asistenței de calitate contribuabililor bazată pe practicile fiscale moderne din blocul comunitar al UE;
  - dezvoltarea tehnologiilor informaționale inovative;
  - furnizarea de servicii electronice digitalizate, cu scopul îmbunătățirii conformării voluntare a contribuabililor, combaterii evaziunii fiscale și creșterii eficienței încasărilor fiscale;
  - asigurarea interoperabilității sistemelor informatice de administrare fiscală a contribuabililor cu cele ale altor instituții ale statului, care dețin informații în materie de percepție fiscală;
  - programarea contribuabililor în regim online, în vederea obținerii asistenței necesare la sediul direcțiilor de administrare fiscală;
  - creșterea profesionalismului funcționarilor fiscali;
  - stabilirea și menținerea înaltelor standarde de conduită.
- providing digitized e-services with the aim of improving voluntary compliance of taxpayers, combating tax evasion and increasing the efficiency of tax receipts;
  - ensuring the interoperability of tax administration information systems for taxpayers with those of other state institutions that have information on tax perceptions;
  - online programming for taxpayer assistance at the headquarters of the tax administration departments;
  - increasing the professionalism of tax officials;
  - establishing and maintaining high standards of conduct.

#### Bibliografie/Bibliography:

1. BROWN C.; JACKSON P. *Public sector economics*. Basil Blackwell, Oxford, Second Edition, 1991, p.227. ISBN: 978-0-631-16208-7. 500 p.
2. Codul penal al Republicii Moldova nr.985 din 18.04.2022, publicat în Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr.72-74, la data de 14.04.2009.
3. HOANȚĂ, Nicolae. *Evaziunea fiscală*. Ediția a II-a. București, Editura C.H. Beck, 2010, p.264, p. 168. ISBN: 978-973-115-737-5. 280 p.
4. LINCH, Richard. *Corporate strategy*. London, Pitman Publishing, 1997, p.30. ISBN: 0273607537. 826 p.
5. THOMPSON, Arthur. *Crafting & Implementing Strategy*. 6 th Edition, Chicago, Publisher Irwin, 1995, p. 484-485. ISBN: 978-0256150278.
6. VAGU, P.; STEGĂROIU, I.; CROITORU, G.; DUICĂ, A.; DUICĂ, M. *Strategii Manageriale*. București, Editura Pro Universitaria, 2014, p.134. ISBN: 978-606-26-0088-4, 878 p.
7. Servicii Fiscale Electronice [www.fisc.md](http://www.fisc.md)

[005.6:614.2](569.4)

## PROCEDEE UTILIZATE DE SPITALELE DIN ISRAEL PENTRU ASIGURAREA CALITĂȚII SERVICIILOR

*Drd. Dalia DREIHER, ULIM  
Șef al DCD, Ministerul Educației  
din Statul Israel  
dreier@gmail.com*

**ORCID: 0000-0002-4767-8885**

**DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2022.120.101>**

Scopul cercetării este de a evalua procedeele utilizate de spitalele din Israel pentru a îmbunătăți calitatea serviciilor medicale, siguranța pacienților, evaluarea experienței pacienților și îmbunătățirea condițiilor de muncă ale medicilor. Responsabilii spitalelor publice din Israel au fost rugați să completeze chestionare referitoare la toate aceste procese. Au participat 14 din 29 de spitale publice. Spitalele folosesc procedee similare în majoritatea activităților, în special, ședințe la nivel de conducere, comunicări între conducere și departamente în cadrul unor ședințe formale, comunicări prin e-mail sau reuniuni anuale privind planurile de lucru. S-a acordat mai puțină atenție monitorizării perioadelor de așteptare pentru procedurile medicale în ambulatorii, precum și gestionării condițiilor de confort ale cadrelor medicale. Mai puțin utilizate au fost rapoartele computerizate trimestriale și semestriale de monitorizare a serviciilor de sănătate la nivelul departamentului. Actualmente, se simte necesitatea înființării unui sistem digital general pentru implementarea unei abordări de calitate în spitalele israeliene.

**Cuvinte-cheie:** dezvoltarea calității, servicii medicale, evaluarea experienței a pacientului, control al calității, eficiență, acreditare.

**JEL: I10, I15, I18.**

### Introducere

Această publicație descrie metodele utilizate în spitalele israeliene pentru a îmbunătăți calitatea serviciilor medicale, siguranța și experiența pacienților, pe baza unui sondaj realizat de

[005.6:614.2](569.4)

## PROCEDURES USED BY HOSPITALS IN ISRAEL TO ENSURE THE QUALITY OF SERVICES

*PhD candidate, Dalia DREIHER, ULIM  
Head of the RDD, Ministry of Education  
of the State of Israel  
dreier@gmail.com*

**ORCID: 0000-0002-4767-8885**

**DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2022.120.101>**

The study goal was to assess methods used by Israeli hospitals to improve quality of medical services, patient safety, patient experience and clinicians' well-being. Leaders of public hospitals in Israel were asked to complete questionnaires regarding all these methods. 14 of 29 public hospitals participated in the survey. Hospitals use similar methods for most activities, mainly, discussions at the leadership level, communication between leadership and the departments in formal meetings, email communications or annual work plans meeting. Less attention was paid to monitoring waiting periods for outpatient medical procedures, as well as to managing the comfort conditions of healthcare professionals. Less used were quarterly and half-yearly computerized health services monitoring reports at the department level. Currently, there is a need to establish a general digital system to implement a quality approach in Israeli hospitals.

**Keywords:** quality development, medical services, patient experience evaluation, quality control, efficiency, accreditation.

**JEL: I10, I15, I18.**

### Introduction

This paper describes the methods used in Israeli hospitals to improve quality of medical services, patient safety and experience, based on a survey conducted by the author. In Israel, the government provides 50% of hospital beds for acute conditions, but generally one third of hos-

autor. În Israel, guvernul asigură 50% din paturile pentru spitalele destinate afecțiunilor acute, dar, în general, în planul anual de servicii medicale sunt planificate o treime din paturile de spital, iar restul sunt asigurate de alți proprietari [16]. Mai multe sisteme informatice digitale centralizează datele livrate de furnizori și le sistematizează, de exemplu, în cadrul programelor naționale, cu scopul de a crește calitatea serviciilor medicale [3]. Aproximativ 75% dintre pacienți sunt mulțumiți de îngrijirea în spitale. În comparație cu indicele mediu al Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE), Israelul are rate similare de mortalitate în spital și spitalizări ce pot fi evitate, în timp ce infecțiile survenite în spital sunt mai frecvente decât în multe țări dezvoltate.

În anul 2012, în urma unei analize a sistemului medical din Israel realizată de OCDE, a fost lansat Programul național dedicat indicatorilor de calitate pentru spitale [15]. Acest program evaluează serviciile medicale din spitale, geriatrie și de psihiatrie. Începând cu anul 2022, programul include 69 de indicatori de calitate [6; 7]. Multe spitale își dezvoltă indicatorii proprii de calitate, pe lângă Programul Național de Calitate [4].

Unul dintre aspectele identificate, ca fiind o problemă serioasă, este durata de așteptare a serviciilor medicale [2; 8]. Recent, pentru a ameliora situația, a fost lansat un site web bazat pe un sistem informațional geografic [9].

Accreditarea Joint Commission International (JCI) a fost introdusă pentru prima dată în Israel în anul 2006 [1]. Reglementările Ministerului Sănătății din Israel prevăd că toate spitalele generale trebuie să fie supuse acreditării JCI ca o cerință obligatorie [10]. Până în luna mai 2020, 29 de spitale israeliene au fost supuse acreditării JCI, conform enumerării pe site-ul JCI. Cu toate acestea, începând cu luna mai 2022, doar 10 dintre ele și-au menținut statutul de acreditare [5].

În anul 2007, Ministerul Sănătății a înființat Programul național pentru controlul infecțiilor și rezistenței antimicrobiene, ca răspuns la un focar de infecții cu bacterii rezistente. Acest program monitorizează practicile de prevenire a infecțiilor prin vizite sistematice, impunând furnizarea datelor cu privire la infecțiile asociate serviciilor medicale către unitate și publicarea perio-

adul beds are planned in the annual healthcare plan, and the rest are provided by other owners [16]. Several digital information systems centralize the data delivered by providers and systematize them, e.g. in national programs aiming at increasing the quality of medical services [3]. About 75% of patients are satisfied with hospital care. Compared to the Organization for Economic co-operation and Development (OECD) average index, Israel has similar rates of hospital mortality and avoidable hospitalizations, while hospital-acquired infections are more common than in many developed countries.

In 2012, following a review of the Israeli healthcare system by the OECD, the National Quality Indicators Program for Hospitals was launched [15]. This program assesses care in general, geriatric and psychiatric hospitals. As of 2022, the program includes 69 quality indicators [6; 7]. Many hospitals develop their own internal quality indicators, in addition to the National Quality Program [4].

One of the issues identified as a serious problem is waiting times for medical services [2; 8]. A geographic information system-based website was recently launched to improve the current situation [9].

Joint Commission International (JCI) accreditation was first introduced in Israel in 2006 [1]. Regulations of the Ministry of Health of Israel provide that all general hospitals are required to undergo JCI accreditation as a mandatory requirement [10]. Until May 2020, 29 Israeli hospitals have undergone JCI accreditation, as listed on the JCI website. However, as of May 2022, only 10 of them maintained their accreditation status [5].

In 2007, the Ministry of Health established the National Program for Infection Control and Antimicrobial Resistance, as a response to an outbreak of infections with resistant bacteria. The unit supervises infection prevention practices by systematic visits, requiring the submission of data on healthcare-associated infections to the unit, and period publication of data [14]. Regulations of the Ministry of Health of Israel define the mandatory structure for a local infection prevention and control unit in hospitals [11; 12].

dică a datelor respective [14]. Reglementările Ministerului Sănătății din Israel stabilesc structura obligatorie pentru o unitate locală de prevenire și control a infecțiilor în spitale [11; 12].

Unele procedee utilizate, pentru îmbunătățirea siguranței pacienților în Israel, includ: zile de consiliere și informații actualizate pentru personal; distribuirea informațiilor prin intermediul e-mailului cu privire la evenimentele adverse; rundele de siguranță și implementarea unei culturi a siguranței în spitale. Legea privind drepturile pacientului israelian din statul Israel (1996) prevede instituirea unei comisii de investigare a cauzelor și evenimentelor sesizate, precum și a unei comisii de revizuire și stabilire a calității, care să analizeze procedurile și procesele medicale dintr-o perspectivă mai amplă precum și să permită o revizuire confidențială aprofundată a îmbunătățirii calității acestor procese.

Îmbunătățirea satisfacției pacienților este un obiectiv strategic major pentru Ministerul Sănătății din Israel și pentru programele din domeniul sănătății. La fiecare câțiva ani se efectuează sondaje de opinie în rândul pacienților spitalizați cu privire la nivelul de confort al acestora, precum și în cadrul departamentului de urgență și al clinicilor ambulatorii [13].

#### **Materialle și metode de cercetare**

Scopul prezentului studiu a fost de a examina care dintre aceste procedee sunt utilizate în spitalele israeliene. Au fost intervievați conducătorii de rang înalt (directori generali, directori adjuncți, directori de asistență medicală și directori administrativi) din spitalele publice israeliene, cu privire la caracteristicile descriptive ale spitalului și la procedeele pe care le utilizează pentru promovarea calității. Chestionarele au fost completate de către participanții la sondaj și trimise prin poștă. Întrebările adresate se referă la procedeele utilizate pentru îmbunătățirea calității serviciilor medicale, siguranța pacienților, controlul infecțiilor, evaluarea experienței pacienților, durata de așteptare în ambulatoriu și îmbunătățirea condițiilor de muncă ale medicilor. În fiecare domeniu au fost adresate întrebări similare („Care dintre următoarele procedee sunt utilizate? Vă rugăm să le marcați pe toate cele care se aplică”), dar au fost adresate și întrebări unice referitoare la

Some methods used to improve patient safety in Israel include: Counseling days and up-to-date information for staff; sharing information via email regarding adverse events; safety rounds and implementing a safety culture in hospitals. The Israeli Patient's Rights Act (1996) provides for the establishment of a Root Cause Analysis committee to investigate sentinel events, as well as a Review and Quality Committee to investigate cases and events referred to, as well as a commission to review and establish quality, to analyze medical procedures and processes from a wider perspective and allows confidential in-depth review quality improvement of the quality of these processes.

Improving patient satisfaction is a major strategic objective for the Ministry of Health of Israel and for health plans. Surveys of hospitalized patients regarding their satisfaction, as well as the emergency department and outpatient clinics are carried out every few years [13].

#### **Materials and research methods**

The goal of the present study was to examine which of these methods are being used in Israeli hospitals. Senior leaders (Director generals, deputy director generals, nursing directors and administrative directors) in Israeli general public hospitals were interviewed regarding descriptive characteristics of the hospital and methods they use for promoting quality. Questionnaires were filled by the respondent and sent by mail. Questions asked relate to methods used for improving quality, patient safety, infection control, patient experience, waiting times for outpatient clinics and clinicians' well-being. Similar questions were asked in each domain (“which of the following methods are used? Please mark all that apply”), and also unique questions regarding specific methods were asked (e.g., “Are quality and patient safety under the responsibility of the same person?”). Data was cross-tabulated against the objective characteristics of the hospital, including size (small, defined as hospitals with <300 beds; medium, defined as 301-700 beds; large, defined as 701 beds or more); geographic location (central Israel vs. the periphery, i.e., the north or south); ownership (Ministry of Health,



procedee specifice (de exemplu, „Calitatea serviciilor medicale și siguranța pacienților se află sub responsabilitatea aceleiași persoane?”). Datele au fost încrucișate cu caracteristicile obiective ale spitalului, inclusiv dimensiunea (mică, definită ca spitale cu <300 de paturi; medie, definită ca fiind de 301-700 de paturi; mare, definită ca fiind de 701 paturi sau mai mult); locația geografică (centrul Israelului vs. periferie, adică nordul sau sudul); proprietatea (Ministerul Sănătății, fondul de sănătate Clalit\* sau alte organizații de acordare a serviciilor medicale, autorizate de Statul Israel) și statutul de acreditare (acreditat sau nu de JCI) [17]. Toate calculele au fost efectuate cu ajutorul testului chi-pătrat al lui Pearson sau al testului exact al lui Fisher în SPSS versiunea 26 (IBM SPSS Statistics). Rezultatele sunt descrise grafic cu ajutorul diagramei de bare. Pentru descrierea problemelor specifice, legate de calitatea și siguranța pacientului, rezultatele au fost enumerate într-un tabel.

În Israel, sunt 329 de spitale. Dintre acestea, 43 sunt spitale generale, inclusiv 29 de spitale publice. Pentru efectuarea sondajului au fost selectate 14 (48%) dintre acestea.

#### Rezultate și comentarii

Procedeele utilizate pentru a stimula creșterea calității sunt enumerate în tabelul 1 și în figura 1.

Clalit\* health fund, or other medical services organizations authorized by the State of Israel), and accreditation status (JCI accredited or not) [17]. All calculations were performed using Pearson's chi-square or Fisher's exact test in SPSS version 26 (IBM SPSS Statistics). The results are graphically described using bar chart. For the description of specific questions related to quality and patient safety, results were listed in a table.

There are 329 hospitals in Israel. Of these, 43 are general hospitals, including 29 public hospitals. 14 (48%) of these were selected for the survey.

#### Results and discussion

Methods used to promote quality are listed in table 1 and figure 1.

Tabelul 1/ Table 1

#### Procedee utilizate pentru a îmbunătăți calitatea serviciilor medicale și siguranța pacienților în spitalele israeliene/ Methods used to improve quality and patient safety in Israeli hospitals

Parametrul/ Parameter	Categoria/ Category	Frecvența/ Frequency
1	2	3
În spital activează o comisie privind calitatea serviciilor medicale/ The hospital operates a quality committee	Da/ Yes	14 (100%)
Un cadru superior este responsabil de programul de calitate/ A senior leader is in charge of the quality program	Da/ Yes	14 (100%)
Rolul conducătorului principal/ Role of the senior leader	Director general adjunct / Deputy Director General	9 (64%)
	Șeful asistenței medicale/ Chief nursing officer	1 (7.1%)
	Medic superior/ Senior physician	2 (14%)
	Asistent medical principal/ Senior nurse	2 (14%)

\* Kupat Holim Clalit – a fost înființată în anul 1911, în Israel, ca societate de ajutor reciproc. Astăzi este cea mai mare dintre cele patru organizații de servicii medicale autorizate de stat, ce se ocupă cu administrarea serviciilor de sănătate și finanțarea membrilor săi./ Kupat Holim Clalit – was founded in 1911 in Israel as a mutual aid society. Today, it is the largest of the four state-authorized health care organizations that manages health services and funds its members.

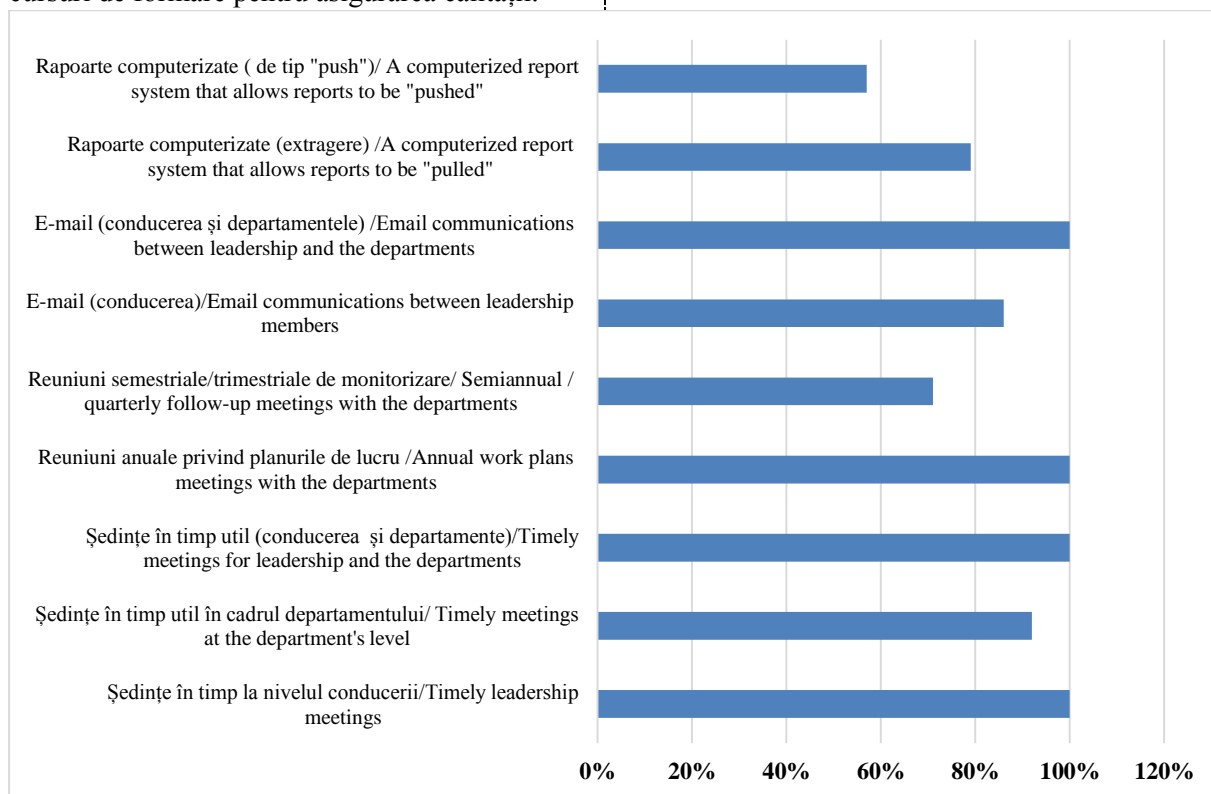
Continuarea tabelului 1/ Continuation of table 1

Statutul de acreditare/ Accreditation status	În prezent acreditat/ Currently accredited	7 (50%)
	Acreditat anterior, dar retras/ Previously accredited but withdrew	2 (14%)
	Acreditați anterior, intenționăm să fim reacreditați/ Previously accredited, we intend to be re-accredited	2 (14%)
	Nu, dar intenționăm să fim acreditați/ No, but we intend to be accredited	2 (14%)
	Nu, și nu intenționăm să fim acreditați/ No, and we do not plan to be accredited	1 (7.1%)
Spitalul oferă instruire privind asigurarea calității?/ Does the hospital provide training in quality?	Da/ Yes	11 (85%)

*Sursa: elaborat de autor pe baza unui sondaj efectuat în cadrul spitalelor publice israeliene/ Source: elaborated by the author based on a survey of Israeli public hospitals*

Toate spitalele aveau o comisie de asigurare a calității, prezidată de un conducător superior (cel mai adesea un director general adjunct). Practic, aproape toate spitalele se aflau într-un anumit stadiu al ciclului de acreditare și aveau cursuri de formare pentru asigurarea calității.

All hospitals had a quality committee, headed by a senior leader (most often a deputy CEO). Almost all hospitals were at some stage of the accreditation cycle, and had training for quality.



**Figura 1. Procedee utilizate pentru a îmbunătăți nivelul de îngrijire în spitalele israeliene/ Figure 1. Methods used to promote quality of care in Israeli hospitals**

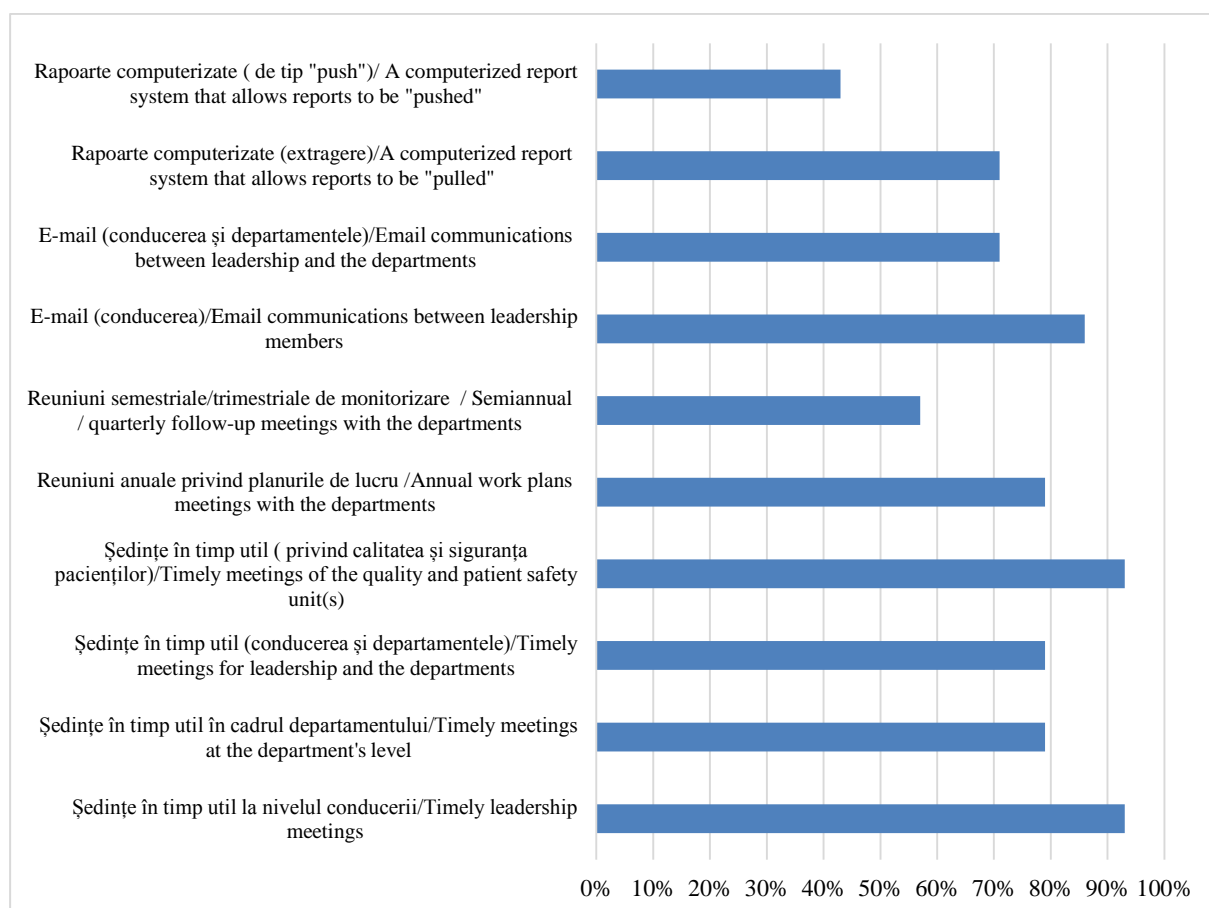
*Sursa: elaborată de autor pe baza unui sondaj efectuat în cadrul spitalelor publice israeliene/ Source: elaborated by the author on a survey of Israeli public hospitals*

Unele procedee au fost folosite de toate spitalele, cum ar fi: înființarea unei comisii pentru asigurarea calității; existența unui conducător principal responsabil de acest aspect; monitorizarea performanțelor în domeniul calității; organizarea reuniunilor la nivel de conducere în timp util, reuniunilor în timp util pentru conducere și departamente, reuniunilor anuale cu departamentele (privind programele de lucru și comunicările prin e-mail) între conducere și departamente. N-au fost observate diferențe semnificative, din punct de vedere statistic, în funcție de dimensiunea spitalului, de locația geografică sau de proprietar, dar un număr mai mare de procedee de îmbunătățire a calității au fost înregistrate în spitalele acreditate de JCI.

Procedeele utilizate pentru a promova siguranța pacienților sunt enumerate în figura 2.

Some methods were used by all hospitals, such as: setting up a quality assurance committee; having a senior leader in charge of this issue; monitoring quality performance; organization of timely meetings at management level, timely meetings for management and the departments, annual meetings with the departments (on work programs and email communications), between management and departments. No statistically significant differences were observed depending on the hospital size, geographic location or ownership, but a greater number of quality improvement processes were recorded in JCI accredited hospitals.

Methods used to promote patient safety are listed in figure 2.



**Figura 2. Procedee utilizate pentru a promova siguranța pacienților/**

**Figure 2. Methods used to promote patient safety**

*Sursa: elaborată de autor pe baza unui sondaj efectuat în cadrul spitalelor publice israeliene/*

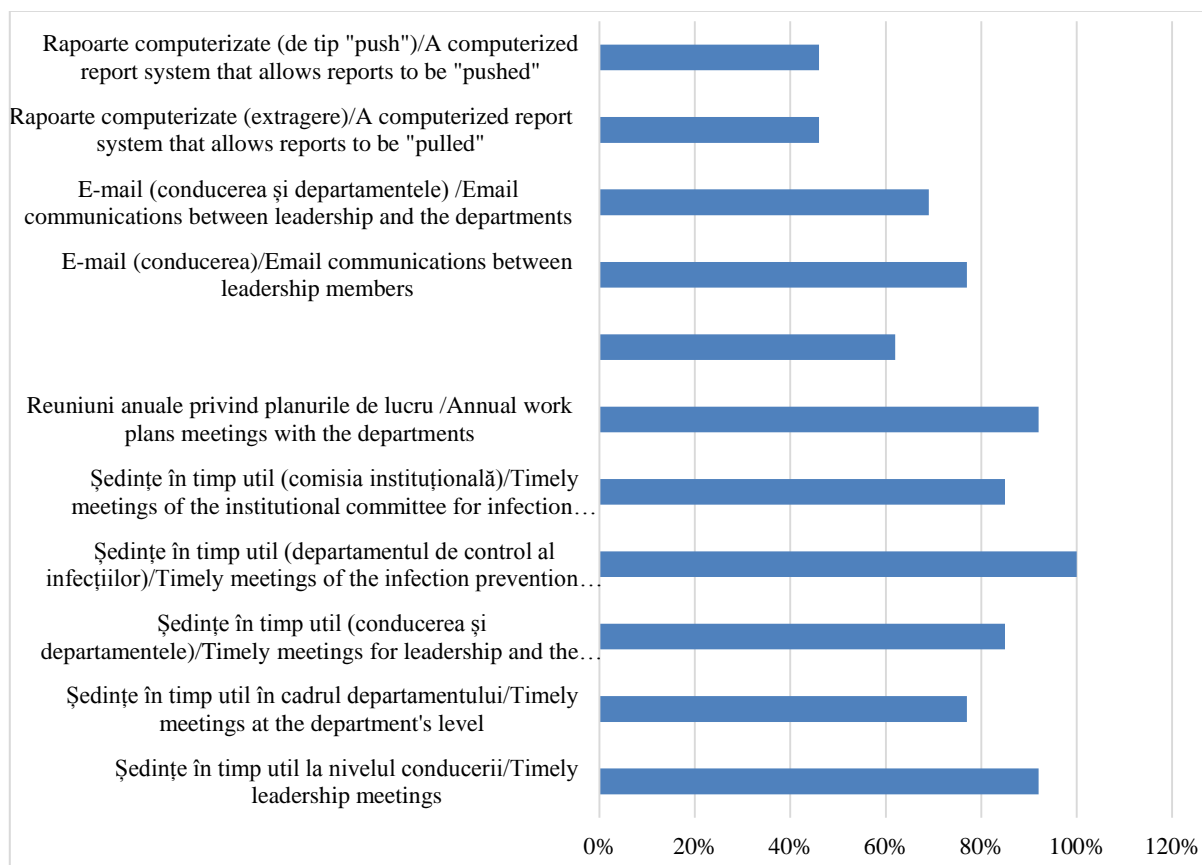
*Source: elaborated by the author on a survey of Israeli public hospitals*

Toate spitalele au avut o persoană de rang înalt responsabilă de siguranța pacienților, care a monitorizat efectele adverse și evenimentele care au fost aproape de a se întâmpla. Procedeele rar utilizate au fost cele din sfera introducerii rapoartelor computerizate. Spitalele administrate de stat, precum și spitalele mai mici, au folosit semnificativ mai puține procedee pentru a monitoriza evenimentele premergătoare, iar spitalele acreditate JCI au folosit un număr mai mare de procedee pentru a monitoriza efectele adverse și evenimentele premergătoare. Spitalele de la periferie au avut mai puține șanse să aibă un responsabil de rang înalt, care să se ocupe de compartimentul privind siguranța pacienților, având aceeași persoană care să se ocupe și de programele referitoare la controlul calității și siguranța pacienților.

Procedeele utilizate pentru a asigura controlul infecțiilor sunt enumerate în figura 3.

All hospitals had a senior leader in charge of patient safety, monitored adverse events and near-miss events. Rarely used methods were push computerized reports. Government-owned hospitals, as well as smaller hospitals, used significantly less methods to monitor near-miss events, JCI-accredited hospitals used a larger number of methods to monitor adverse events and near-miss events. Hospitals in the periphery were less likely to have a senior leader in charge of the patient safety unit, and to have the same person in charge of the quality and patient safety programs.

Methods used to promote infection control are listed in figure 3.



**Figura 3. Procedee utilizate pentru a reduce incidența infecțiilor apărute în spital/**  
**Figure 3. Methods used to decrease the incidence of hospital-acquired infections**

*Sursa: elaborată de autor pe baza unui sondaj efectuat în spitalele publice israeliene/*

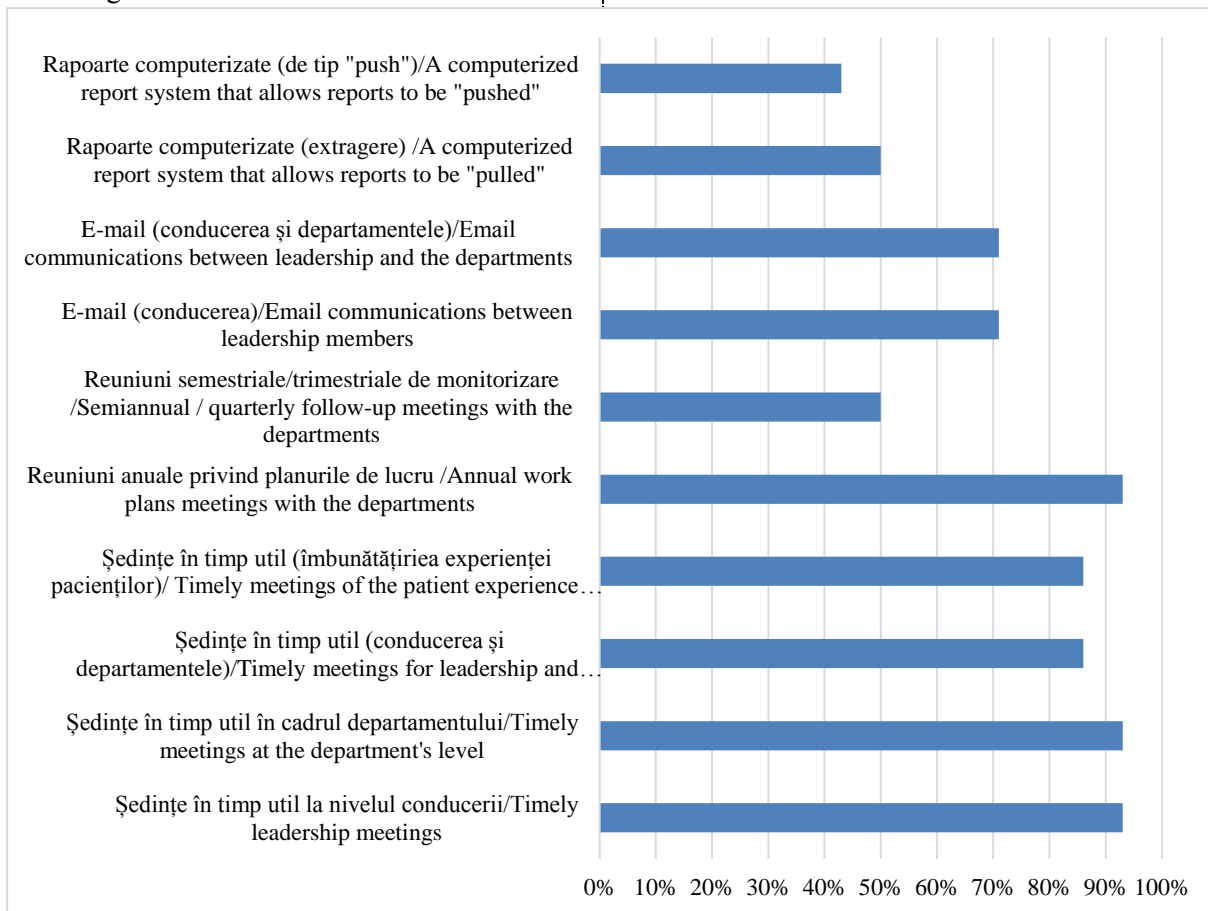
*Source: elaborated by the author on a survey of Israeli public hospitals*

Procedeele universale au inclus faptul, că un responsabil de rang înalt se ocupa de programul de control al infecțiilor, monitorizarea infecțiilor nosocomiale și ședințele în timp util ale departamentului de prevenire a infecțiilor. Rapoartele computerizate (push sau pull) au fost utilizate în mai puțin de jumătate dintre spitale.

Procedeele utilizate, pentru a asigura îmbunătățirea experienței pacienților, sunt enumerate în figura 4.

Universal methods included having a senior leader is in charge of the infection control program, monitoring hospital-acquired infections and timely meetings of the infection prevention unit. Computerized reports (push or pull) were used by less than half of hospitals.

Methods used to promote patient experience are listed in figure 4.



**Figura 4. Procedee utilizate pentru asigurarea îmbunătățirii experienței pacienților/**

**Figure 4. Methods used to improve patient experience**

*Sursa: elaborată de autor pe baza unui sondaj efectuat în spitalele publice israeliene/*

*Source: elaborated by the author on a survey of Israeli public hospitals*

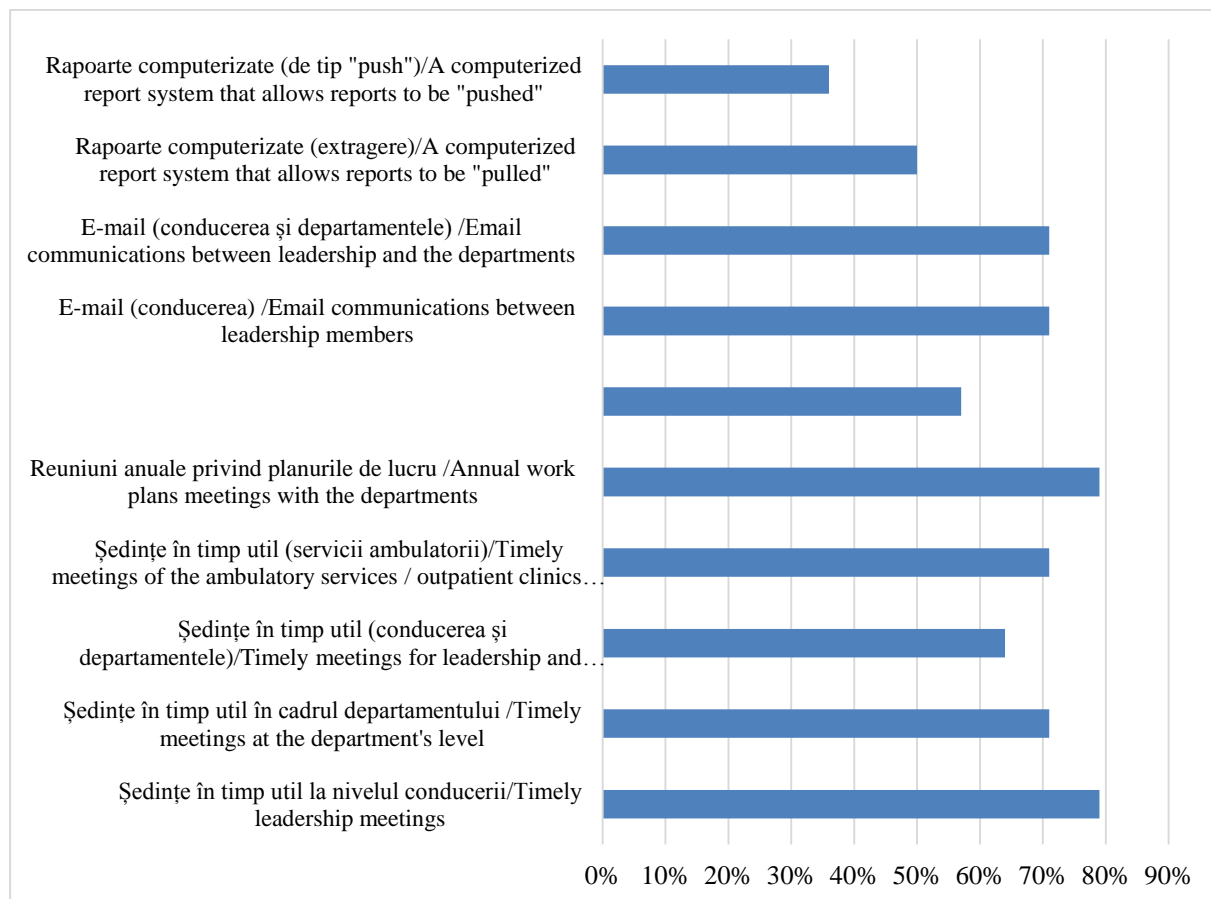
Toate spitalele au avut un responsabil principal care se ocupa de programul de îmbunătățire a calității și experienței pacientului, și care a beneficiat de instruire în acest sens. Procedeele mai puțin utilizate au fost întâlnirile de monitorizare cu departamentele și rapoartele computerizate (push sau pull). Doar spitalele din cadrul fondului de sănătate Clalit aveau un responsabil de experiența pacienților, dar nu au fost observate

All hospitals had a senior leader is in charge of the patient experience program and provided training in patient experience. Less commonly used methods were follow-up meetings with the departments, and computerized reports (push or pull). Only Clalit hospitals had a patient experience officer appointed, but no other significant differences between hospitals were noted (all p values >0.1).

alte diferențe semnificative între spitale (toate valorile  $p > 0,1$ ).

Procedeele utilizate pentru a reduce durata de așteptare sunt enumerate în figura 5.

Methods used to decrease waiting times are listed in figure 5.



**Figura 5. Procedee utilizate pentru a reduce durata de așteptare la pacienții din ambulatoriu/**  
**Figure 5. Methods used to decrease waiting times for outpatients**

*Sursa: elaborată de autor pe baza unui sondaj efectuat în spitalele publice israeliene/*

*Source: elaborated by the author on a survey of Israeli public hospitals*

Nu au fost utilizate procedee universale și nici măcar monitorizarea duratei de așteptare nu a fost practică de toate spitalele. Din nou, utilizarea rapoartelor computerizate a fost practică de o minoritate de spitale. Nu au fost observate diferențe semnificative între spitale (toate valorile  $p > 0,1$ ).

Doar 10 spitale au monitorizat nivelul condițiilor de muncă ale medicilor și mai puțin de jumătate au organizat ședințe în timp util pentru a le monitoriza. Acest aspect a fost rareori discutat la ședințele anuale sau semestriale cu departamentele, nu a fost discutat în comunicările prin e-mail și nici nu a fost monitorizat cu ajutorul rapoartelor computerizate. Spitalele dețin-

No universal methods were used, and even monitoring of waiting times was not practiced by all hospitals. Again, the use of computerized reports was practiced among a minority of hospitals. No significant differences were noted between hospitals (all  $p$  values  $> 0.1$ ).

Only 10 hospitals monitored clinicians' well-being, and less than half used timely meetings to monitor it. It was seldom discussed at annual or semiannual meetings with the departments, was not discussed in email communications and was not monitored using computerized reports. Clalit-owned hospitals were more likely to monitor clinicians' well-being;

nute de Clalit au fost mai predispuse să monitorizeze condițiile de muncă ale medicilor; inclusiv și spitalele acreditate de JCI au monitorizat condițiile de muncă ale medicilor și au utilizat un număr mare de procedee pentru a le îmbunătăți.

### Concluzii

Spitalele, monitorizate în cadrul sondajului, folosesc aceleași procedee pentru majoritatea subiectelor: în special, se organizează ședințe la nivelul conducerii, comunicării între conducere și departamente (întâlniri formale, discuții prin e-mail sau întâlniri anuale privind programele de lucru). În timpul cercetării s-a observat că în spitale se acordă mai puțină atenție monitorizării timpului de așteptare pentru proceduri și vizite în ambulatoriu și există o lipsă semnificativă de atenție rezervată pentru monitorizarea și gestionarea condițiilor de muncă ale medicilor. Având în vedere rezultatele slabe care denotă nivele foarte ridicate de epuizare în sistemul de sănătate israelian, ar trebui să se facă mult mai multe activități pentru a îmbunătăți condițiile de muncă ale medicilor. În plus, unele procedee, care nu au fost analizate în prezentul studiu sunt, în mod evident, mai puțin utilizate. Printre acestea se numără evaluarea *inter pares*, proiectele PDSA (Plan-Do-Study-Act) pentru îmbunătățirea calității și instruirea în vederea asigurării calității și siguranței pacienților. Unele limitări ale prezentului studiu sunt dimensiunea redusă a eșantionului, includerea doar a spitalelor publice și faptul că s-a bazat pe auto-raportarea de către conducătorii de spital, fără audit. Este necesar un cadru global general pentru asigurarea calității în spitalele israeliene. În prima etapă se determină nivelul de calitate a îngrijirii și obiectivele care trebuie atinse. Al doilea este de a lua în considerare echilibrul dintre planificare, îmbunătățire și control. Aceasta înseamnă o planificare eficace a strategiei pentru asigurarea calității la nivel național; sprijin pentru organizații și profesioniști, de asemenea, și mecanisme de control pentru a asigura progresul și a reduce riscurile. În continuare, ar trebui definite standarde și așteptări clare, folosind instrumente de reglementare, educație în domeniul calității și a siguranței pacienților la toate nivelele. Inovarea trebuie să fie încorporată în toate aceste acțiuni.

JCI-accredited hospitals were more likely to monitor clinicians' well-being and employed a larger number of methods to improve it.

### Conclusions

Hospitals, monitored in the survey, use the same procedures for most subjects: In particular, meetings are organized at management level, communication between management and departments (formal meetings, e-mail discussions or annual meetings on work programs). During the research it was observed that in hospitals less attention is paid to monitoring waiting time for procedures and outpatient visits, and there is a significant lack of attention reserved for monitoring and managing doctors' working conditions. Given the poor results that denote very high levels of exhaustion in the Israeli health system, much more work should be done to improve the working conditions of doctors. In addition, some processes, which have not been analyzed in this study, are obviously less used. These include peer review, PDSA (Plan-Do-Study-Act) quality improvement projects, and training for quality and patient safety. Some limitations of the present study are a small sample size, the inclusion of public hospitals only and the reliance on self-reporting by hospital leaders, without audit. A global overarching framework for introducing quality in Israeli hospitals is needed. The first step define quality of care and the objectives to achieve. The second is to consider the balance between planning, improvement and control. This means effective strategic planning for quality at a national level; support for organizations and professionals and control mechanisms to ensure progress and mitigate risks. Next, clear standards and expectations must be defined, using regulatory tools, education for quality and patient safety at all levels. Innovation must be incorporated into all these actions.

**Bibliografie/ Bibliography:**

1. BAR-RATSON, E.; DREIHER, J.; WIRTHEIM, E.; PERLMAN L.; GRUZMAN, C.; ROSENBAUM, Z.; DAVIDSON, E. The accreditation program in hospitals: Clalit Health Services experience. *Harefuah*. 2011, nr. (150) 4, 340-5, 420, 419. (Hebrew). PMID: 22164913.
2. BRAMMLI-GREENBERG, S. Inequalities in waiting times by socioeconomic status – a possible causal mechanism. *Israel journal of health policy research*. 2015, nr.4(1), 1-3. DOI: 10.1186/2045-4015-4-2.
3. CLARFIELD, A.M.; MANOR, O.; BIN-NUN, G.; SHVARTS, S.; AZZAM, Z.S.; AFEK, A.; BASIS, F.; ISRAELI, A. Health and health care in Israel: an introduction. *The Lancet*, 2017, nr.389 (10088), 2503-2513. DOI: 10.1016/S0140-6736(17)30636-0.
4. DAVIDSON, E. *Leadership in Healthcare*. Ben-Gurion: University Publishing, 2019. 96 p. (Hebrew).
5. *Search for JCI-accredited organization*. [online]. [accesat 18 April 2022]. Disponibil: <https://www.jointcommissioninternational.org/about-jci/accredited-organizations>
6. *The National Program for Quality Indicators: for General and Geriatric Hospitals, Psychiatric Hospitals, Mother & Baby Health Centers and Emergency Medical Services (Ambulances)*. Report for 2013-2020. Israel Ministry of Health, 2021. [online]. [accesat 22 Februarie 2022]. Disponibil: [https://www.gov.il/BlobFolder/reports/quality-national-prog-2013-2020/he/files\\_publications\\_quality\\_indicators\\_quality-national-prog-2013-2020-english.pdf](https://www.gov.il/BlobFolder/reports/quality-national-prog-2013-2020/he/files_publications_quality_indicators_quality-national-prog-2013-2020-english.pdf)
7. *The National Program for Quality Indicators in Hospitals, 2013-2022 indicators*, version 02-2022-109. Jerusalem: Ministry of Health, 2022. [online]. [accesat 22 April 2022]. Disponibil: [https://www.health.gov.il/PublicationsFiles/Quality\\_National\\_Prog.pdf](https://www.health.gov.il/PublicationsFiles/Quality_National_Prog.pdf) (Hebrew).
8. *The National Program for Quality Indicators in Hospitals: Monitoring and Follow-up*. Medicine Division directive 22/2014. Jerusalem: Ministry of Health. 2014 (Hebrew). [online]. [accesat 10 April 2022]. Disponibil: [https://www.health.gov.il/hozer/BZ22\\_2014.pdf](https://www.health.gov.il/hozer/BZ22_2014.pdf)
9. *National Center for Infection Control*. Administration of Antibiotics, General Hospitals in 2018, 2019. Jerusalem: Ministry of Health. (Hebrew). [online]. [accesat 10 April 2022]. Disponibil: [https://www.health.gov.il/UnitsOffice/HD/InfectionControl/Documents/ant\\_hosp\\_2019.pdf](https://www.health.gov.il/UnitsOffice/HD/InfectionControl/Documents/ant_hosp_2019.pdf)
10. *Certification Process in General Hospitals*. Medicine Division directive 38/2012. Accreditation. Jerusalem: Ministry of Health. 2012 (Hebrew) [online]. [accesat 10 April 2022]. Disponibil: [https://www.health.gov.il/hozer/mr38\\_2012.pdf](https://www.health.gov.il/hozer/mr38_2012.pdf)
11. *Infection Prevention and Control in Medical Institutes and Avoiding Antibiotics Resistance*. Circular 9/2012. Jerusalem: Ministry of Health. (Hebrew). [online]. [accesat 10 April 2022]. Disponibil: [https://www.health.gov.il/hozer/mr09\\_2012.pdf](https://www.health.gov.il/hozer/mr09_2012.pdf)
12. *Patient's Experience Survey for Inpatient Services*. Jerusalem: Ministry of Health. 2018. (Hebrew). [online]. [accesat 10 April 2022]. Disponibil: [https://www.health.gov.il/PublicationsFiles/patientExperience\\_12022019.pdf](https://www.health.gov.il/PublicationsFiles/patientExperience_12022019.pdf)
13. *Theory of Service and Patient Experience in the Israeli Healthcare System: Standard for Healthcare Organization*. Professional Guide. Ministry of Health. 2016 (Hebrew). [online]. [accesat 10 April 2022]. Disponibil: <https://riskmanage.inbal.co.il/file/500/download?token=jVSV3pHS>
14. NOGUEIRA-Jr, C.; PADOVEZE, M.C. Public policies on healthcare associated infections: A case study of three countries. *Health Policy*. 2018, nr. 122, 991-1000. DOI: 10.1016/j.healthpol.2018.07.006.
15. *OECD Reviews of Health Care Quality: Israel. 2012*. OECD: Raising Standards, 2012. [online]. [accesat 10 April 2022]. Disponibil: [http://www.oecd.org/israel/ReviewofHealthCareQualityISRAEL\\_ExecutiveSummary.pdf](http://www.oecd.org/israel/ReviewofHealthCareQualityISRAEL_ExecutiveSummary.pdf)
16. ROSEN, B.; WAITZBERG, R.; MERKUR, S. Israel: health system review. *Health Systems in Transition*, 2015, 17(6), 1-212. ISSN: 1817-6127.
17. Kupat Holim Clalit, [www.mor-research.com/clalit-at-glance/](http://www.mor-research.com/clalit-at-glance/)



Bun de tipar 30.06.2022  
Coli de tipar 14,0. Coli editoriale 12,0.  
Comanda nr. 21. Tirajul 100 ex.

Serviciul Editorial-Poligrafic al ASEM  
Chişinău – 2005, str. Mitropolit Gavriil Bănulescu-Bodoni 59  
tel. 022-402-936 (+373 68-79-89-70); 022-402-886 (+373 60-75-49-85);  
022-402-910 (+373 79-01-47-32)

**ISSN 1810-9136**