

Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați  
Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor  
ȘCOALA DOCTORALĂ

## REZUMAT

# TEZĂ DE DOCTORAT

## IMPACTUL STRATEGIILOR DE MANAGEMENT FINANCIAR ASUPRA COMBATERII EVAZIUNII FISCALE DE CĂTRE ANAF

**Doctorand: Mirică Cristian**

**Președinte:** Prof. univ. dr. habil. Nicoleta CRISTACHE,  
*Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați*

**Conducător de doctorat:** Prof. univ. dr. habil. Angela-Eliza MICU,  
*Universitatea „Ovidius” din Constanța*

**Referenți oficiali**

1. Prof. univ. dr. habil. Cristina Teodora ROMAN,  
*Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași*
2. Prof. univ. dr. habil. Georgiana-Raluca LĂDARU,  
*Academia de Studii Economice din București*
3. Prof. univ. dr. habil. Alexandru CĂPĂȚÎNĂ,  
*Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați*

**Seria E2: Management Nr. 19**

**Galați, 2023**

## Cuvinte cheie

*Management financiar, Agenția Națională de Administrare Fiscală (ANAF), performanță, strategii, administrație publică, criză economică, evaziune fiscală, conformare voluntară, digitalizare, status de eficiență managerială.*

## CUPRINSUL TEZEI

<b>Mulțumiri, dedicații</b> .....	<b>V</b>
<b>Cuprins</b> .....	<b>VII</b>
<b>Introducere</b> .....	<b>XII</b>
<b>Notății și abrevieri</b> .....	<b>1</b>
<b>Lista figurilor. Lista tabelor</b> .....	<b>5</b>
<b>Capitolul 1. Abordări privind managementul financiar și combaterea evaziunii fiscale prin prisma dinamicii strategiei Agenției Naționale de Administrare Fiscală</b> .....	<b>15</b>
1.1. Abordări conceptuale privind managementul financiar din perspectivă fiscal-holistică .....	15
1.2. Managementul financiar - componentă a dezvoltării sustenabile .....	18
1.3. Practici de îmbunătățire a managementului financiar prin prisma combaterii evaziunii fiscale .....	23
1.4. Scenarii de management financiar în practica fiscală românească .....	24
1.5. Strategia Agenției Naționale de Administrare Fiscală - instrument de eficientizare a managementului financiar fiscal.....	26
1.5.1. Combaterea evaziunii fiscale - obiectiv majoritar al strategiei ANAF .....	26
1.5.2. Strategia ANAF privind combaterea evaziunii fiscale .....	33
1.5.3. Creșterea conformării voluntare.....	37
1.5.4. Îmbunătățirea managementului fiscal în urma aplicării strategiilor ANAF .....	38
1.5.5. Îmbunătățirea relațiilor cu contribuabilii .....	44
1.5.6. Digitalizarea ANAF .....	46
1.6. Analiza posibilităților de eficientizare managerială pe baza îmbunătățirii combaterii evaziunii fiscale de către Agenția Națională de Administrare Fiscală din România.....	50
1.6.1. Eficientizarea managerială prin intermediul strategiei de combatere a evaziunii fiscale .....	50
1.6.2. Stabilirea obiectivelor de management pentru eficientizarea managerială prin implementarea strategiei de combatere a evaziunii fiscale .....	51
1.6.3. Stabilirea sistemului de Capabilități necesare pentru eficientizarea managerială prin implementarea strategiei de combatere a evaziunii fiscale .....	54
1.7. Sinteza capitolului.....	59
<b>Capitolul 2. Analiza politicilor de management prin prisma obiectivelor asumate prin Strategia de Administrare Fiscală 2021-2024</b> .....	<b>62</b>
2.1. Rolul strategiei de management în eficientizarea proceselor la nivelul Agenției în contextul pandemic.....	62
2.2. Prezentarea factorilor de impact pentru eficientizarea strategiei de management .....	64
2.3. Interacțiunea cu mediul de afaceri - element definitoriu al strategiei manageriale adoptate de organul fiscal teritorial din județul Galați al ANAF .....	69
2.4. Sinteza capitolului.....	71
<b>Capitolul 3. Studiul privind implicațiile strategiilor de combatere a evaziunii fiscale asupra managementului organizațional</b> .....	<b>73</b>
3.1. Evaluarea rezultatelor de structură a eșantionului .....	76
3.2. Evaluarea indicatorilor analitici ai eșantionului privind conformarea voluntară a contribuabililor și strategia fiscală aplicabilă .....	85
3.3. Evaluarea indicatorilor analitici ai eșantionului privind implementarea mecanismelor manageriale suport în asigurarea succesului strategiei de conformare voluntară .....	98
3.4. Sinteza capitolului.....	106

<b>Capitolul 4. Modelarea eficienței manageriale pe baza evaluării capacității operaționale de către Administrația Județeană a Finanțelor Publice Galați, parte a ANAF România .....</b>	<b>111</b>
4.1. Conceptualizarea modelului de eficiență managerială .....	111
4.2. Testarea dinamică a modelului pentru perioada pre pandemică 2015-2019.....	115
4.3. Testarea dinamică a modelului de eficiență managerială pentru perioada pandemică 2020-2021 .....	123
4.4. Conceptualizarea modelului de eficiență managerială bazat pe strategia de combatere a evaziunii fiscale a Agenției Naționale de Administrare Fiscală din România .....	128
4.5. Sinteza capitolului .....	129
<b>Capitolul 5. Evaluarea statusului de eficiență prin modelul economic corectiv de monitorizare managerială la nivelul Agenției Naționale de Fiscală.....</b>	<b>132</b>
5.1. Calculul eficienței manageriale pentru obiectivul eficientizarea conformării voluntare în cadrul ANAF Galați.....	132
5.2. Calculul eficienței manageriale pentru obiectivul eficientizarea acțiunilor de executare silită destinate recuperării arieratelor fiscale în cadrul ANAF Galați.....	142
5.3. Calculul eficienței manageriale pentru obiectivul dezvoltarea instrumentelor fiscale de control în cadrul ANAF Galați.....	148
5.4. Calculul eficienței manageriale pentru obiectivul reformarea managementului riscului de neconformare fiscală în cadrul ANAF Galați.....	169
5.5. Calculul eficienței manageriale pentru obiectivul operaționalizarea transferului informatic în cadrul acțiunilor de control al persoanelor afiliate în cadrul ANAF Galați.....	172
5.6. Calculul eficienței manageriale pentru obiectivul diminuarea cascaderii fenomenului de evaziune fiscală în aval și în amonte prin practici executive de control fiscal în cadrul ANAF Galați.....	175
5.7. Noi abordări ale politicilor de management fiscal prin prisma reculului economic generat de criza economică multiplă.....	184
5.8. Sinteza capitolului .....	195
<b>Capitolul 6. Concluzii, contribuții personale, limitele demersului științific și direcții viitoare de cercetare .....</b>	<b>200</b>
6.1. Concluziile generale.....	200
6.2. Contribuții originale .....	204
6.3. Etica cercetării .....	206
6.4. Concluzii finale.....	206
<b>Bibliografie.....</b>	<b>208</b>
<b>Anexe.....</b>	<b>220</b>
<b>Anexa 1 – Chestionar .....</b>	<b>220</b>
<b>Listă de lucrări, premii, proiecte.....</b>	<b>224</b>

## I. Repere conceptuale ale cercetării

**Actualitatea temei de cercetare.** În contextul actual al multiplelor crize manifestate la nivel European și global, nevoia socială s-a accentuat rezultând astfel o presiune ridicată asupra bugetelor publice ale economiilor naționale a statelor membre europene. Acest aspect motivează nevoia de eficiență managerială a aparatelor fiscale din statele membre, în general, și România în special, care trebuie să asigure funcția de finanțare într-o perioadă în care riscurile macroeconomice multiple vulnerabilizează resursa financiară publică. Cercetarea efectuată se încadrează astfel într-un context foarte actual și de maximă oportunitate aplicativă.

**Descrierea situației în domeniul de cercetare și identificarea problemelor de cercetare.** Managementul financiar reprezintă structura cu atribuții funcționale, organizaționale și de conducere din cadrul Agenției Naționale de Administrare Fiscală (ANAF) care are drept atribuții asigurarea funcționalității aparatului fiscal prin tehnici și procedee de management financiar, fiind o structură centrată pe performanță.

În contextul european al demersurilor pentru integrarea administrațiilor centrale ale statelor membre în mecanismul fiscal european, managementul financiar joacă un rol important fiind garantul trasabilității operaționale a politicilor europene implementabile prin strategii pe termen mediu și lung. Având în vedere rolul pe care managementul financiar îl are în cadrul structurii ANAF și în cadrul structurii administrației publice, devine evidentă necesitatea optimizării proceselor de management pe bază de performanță, ceea ce motivează oportunitatea desfășurării acestui studiu inclusiv prin raportare la stadiul actual al performanței în ANAF și administrația publică în general. Problematika managementului structurii de monitorizare fiscală reprezintă un subiect de maximă actualitate, dat fiind presiunea bilaterală care apasă asupra organului fiscal.

Funcția fiscală este afectată atât de presiunea exercitată asupra asigurării nivelului planificat de resurse cât și datorită dezechilibrului financiar specific perioadelor de criză care presupune cheltuieli mai mari și suportarea unor facilități fiscale asumate de guvern. Declanșarea pandemiei, a conflictului geo-politic și a crizei economice au reprezentat pentru managementul Agenției Naționale de Administrare Fiscală și subunitățile din teritoriu o provocare majoră, deoarece presiunea fiscală a creditelor bugetare a crescut foarte mult, în timp ce colectarea veniturilor s-a realizat sub auspiciile unui blocaj economic în creștere și a unei rate de faliment a agenților economici în creștere, rată fără precedent după depășirea crizei economice din perioada 2008-2009. În aceste condiții Agenția Națională de Administrare Fiscală s-a văzut pusă în situația de a gestiona nu doar capacitatea organizatorică și resursele afectate de criză ci chiar și dezechilibrul financiar bugetar cauzat de pandemie.

Găsirea unor soluții viabile de redresare fiscală și creșterea colectării veniturilor bugetare au reprezentat în această perioadă provocări incluse în obiectivele de management ale entității. În acest context îmi propun o cercetare care să acopere aspectele managerial organizatorice și de strategie pentru a echilibra disfuncțiile sistemice generate pe fondul crizei economice, crizei sanitare și crizei sociale induse de situația geopolitică. Cercetarea își propune să analizeze implicațiile strategiilor de combatere a evaziunii fiscale (fenomen adiacent crizelor multiple) în ceea ce privește perfecționarea sistemului de management al ANAF.

**Scopul cercetării** îl reprezintă evaluarea empirică a contextului european și național privind managementul financiar în administrația publică cât și în cadrul ANAF, evaluarea conformării voluntare și a atitudinii preventive față de fraudă și eroare a contribuabilului în vederea structurării managementului operațional la nivelul ANAF, realizarea unui model economic de eficiență managerială.

*În vederea atingerii scopului propus s-au stabilit următoarele obiective științifice:*

1. Definirea principalelor elemente ale relației dintre managementul financiar și dezvoltarea sustenabilă fiscală.
2. Evaluarea principalelor scenarii de management financiar în practica fiscală a statelor europene.
3. Evaluarea strategiei ANAF prin raportare la ultimele trei cicluri strategice, respectiv ultimii 10 ani.

4. Identificarea matricei SWOT a strategiei aplicată contextului actual economic.
5. Studiul indicatorilor de performanță care identifică pe componente implementarea strategiei ANAF.
6. Evaluarea politicilor de management fiscal prin prisma crizei economice.
7. Determinarea deschiderii la nou a contribuabililor în ceea ce privește crearea unei cooperări cu ANAF (management prospectiv).
8. Determinarea calitativă a percepției instrumentelor de lucru a ANAF pentru flexibilizarea activității de monitorizare și control fiscal (management operațional).
9. Evaluarea propagării fenomenului de fraudă și eroare prin comportamente protective ale contribuabililor față de fenomenul studiat (management atitudinal).
10. Identificarea domeniilor strategice de dezvoltare managerială a entității prin aplicarea schemei Flow: Strategie → Obiective → Capabilități → Rezultate.
11. Propunerea unui sistem coerent de evaluarea a eficienței manageriale pe bază de indicatori de monitorizare.
12. Conceptualizarea unui model economic de eficiență managerială.
13. Conceptualizarea unui model economic corectiv de monitorizare a eficienței manageriale.

**Metodologia cercetării și suportul teoretico-științific al tezei.** Pentru atingerea obiectivelor de mai sus au fost utilizate metode și tehnici de cercetare empirică bazate pe studiul literaturii de specialitate, rezultatul acestor tehnici urmând a genera o abordare holistică a principiului de management financiar fiscal. Metodele investigative se bazează în principal pe aplicarea unui chestionar structurat adresat unui număr de 300 de respondenți, respectiv agenți economici care își desfășoară activitatea în regiunea de Sud-Est a României.

Pentru potențarea rezultatelor cercetării s-au utilizat procedee de analiză statistică a bazelor de date publicate de ANAF și instituțiile europene cu profil similar, realizând astfel prin metode matematice consolidarea bazelor de date în vederea evaluării performanței managementului financiar al ANAF, analiza critică, eșantionarea, consolidarea bazelor de date după administrarea chestionarului, modelarea econometrică și sinteza rezultatelor, analiza evaluativă a procedeelelor deja implementate, analiza cantitativă a indicatorilor de monitorizare în uz sau propuși, conceptualizarea modelului economic, aplicarea testelor de corelație, diseminarea cantitativă și calitativă a rezultatelor.

Analiza va cuprinde:

- ❖ Evaluarea politicilor de management abordate prin prisma obiectivelor incluse în strategia de administrare fiscală (orizont mediu de timp - anul 2024), aspect care va atinge aspectele funcționale ale strategiei, factorii de impact și dimensiunea activă reprezentată de interacțiunea cu mediul de afaceri;
- ❖ Administrarea chestionarului și analiza implicațiilor implementării strategiei de combatere a evaziunii fiscale asupra managementului organizațional rezultată în urma aplicării chestionarului atât pe componentă metodologică cât și pe componentă aplicativă.
- ❖ Analiza strategiei de combatere a evaziunii fiscale și strategiei de digitalizare ca instrument operativ de management al ANAF România din punct de vedere conceptual, metodologic și aplicativ.

**Obiectul cercetării** îl constituie activitatea de management financiar desfășurată de ANAF, abordată holistic din perspectiva politicilor și strategiilor inclusiv prin prisma calității acestora urmărindu-se îmbunătățirea eficienței managementului financiar cu efect asupra combaterii evaziunii fiscale.

**Noutatea și originalitatea științifică a cercetării** este argumentată de binomul teoretico-aplicativ al abordării problematicei studiate și relevanța practică a soluțiilor identificate, studiul fiind absolut nou din perspectiva complexității soluțiilor propuse și strânsei legături a acestora cu statusul operațional existent la nivelul ANAF.

**Problema științifică soluționată** este reprezentată de identificarea prin intermediul modelării econometrice a nivelului de eficiență managerială pe baza evaluării capacității operaționale a organului fiscal din România și conceptualizarea modelului de eficiență managerială bazat pe strategia de combatere a evaziunii fiscale a Agenției Naționale de

Administrație Fiscală din România. Totodată s-a realizat evaluarea statusului de eficiență prin modelul economic corectiv de monitorizare managerială la nivelul Agenției Naționale de Fiscală.

**Importanța teoretică și valoarea aplicativă a cercetării** rezultă din multitudinea de surse bibliografice consolidate din punct de vedere științific prin intermediul procedurii de metaanaliză care au conturat actualitatea preocupărilor cercetătorilor în ceea ce privește buna funcționare a aparatelor fiscale din Europa, criteriile de convergență fiscală aplicabile, etapele de implementare a convergenței fiscale, nivelul și instrumentele utilizate pentru reducerea economiei subterane generate de fenomenele de fraudă fiscală.

Valoarea aplicativă a cercetării este demonstrată de numeroasele instrumente propuse și dezvoltate în teză (analize comparative, chestionarul structurat, modele econometrice, scale de evaluare a eficienței managementului financiar, estimarea deficitului de capacități, modelul economic corectiv de monitorizare managerială, matricea ajustărilor necesare a politicii de management fiscal etc).

**Implementarea rezultatelor științifice.** Din punct de vedere aplicativ cercetarea se bucură de rezultate deja implementate în cadrul Administrației Județene a Finanțelor Publice (AJFP) Galați, fiind utilizate cu succes metodele de eficientizare a managementului financiar care au condus la îmbunătățirea semnificativă a principalelor direcții de acțiune a AJFP Galați, respectiv conformarea voluntară, combaterea evaziunii fiscale.

**Publicații la tema tezei.** Principalele rezultate ale cercetării au fost diseminate la conferințe naționale și internaționale, după cum urmează:

- ✧ Romania International Conference — XXIIth Edition, Risk in Contemporary Economy, 4th June 2021;
- ✧ The 15th International Management Conference held on November 4th-5th, 2021;
- ✧ Conferința Științifică a Școlilor Doctorale (SCDS-UDJG) din cadrul Universității Dunărea de Jos în anii 2020, 2021, 2022

De asemenea, rezultatele cercetării (2 articole) au fost publicate în reviste cotate ISI\*. Alte 6 articole au fost publicate în jurnale indexate în baze de date internaționale indexate pe domeniu – Erich+, RePec, Ulrich, DOAJ, ZBW, EconLit, Econis Ebsco (Annals of "Dunărea de Jos" University of Galati, European Journal of Accounting, Finance & Business, Economics and Applied Informatics, "Dunărea de Jos" University of Galati, Journal of Financial Studies).

**Volumul și structura tezei.** Teza cuprinde introducere, cinci capitole, concluzii, contribuții personale, limitele demersului științific și direcții viitoare de cercetare, bibliografia (219 surse), 1 anexă, 207 pagini text de bază, 81 de tabele și 120 de figuri.

## II. Conținutul tezei

Teza de doctorat cu titlul "**Impactul strategiilor de management financiar asupra combaterii evaziunii fiscale de către ANAF**" are un caracter interdisciplinar, este structurată în șase capitole și tratează concepte economice de mare importanță cum sunt: impactul managementului financiar asupra dinamicii economice și dezvoltării sustenabile, promovarea unui instrumentar eficient de planificare strategică a direcțiilor de acțiune ale ANAF România pentru asigurarea funcțiilor manageriale și pârgurilor publice de control a echilibrului dintre colectarea fiscală și nevoia de finanțare publică, analiza posibilităților de eficientizare managerială pe baza îmbunătățirii combaterii evaziunii fiscale de către Agenția Națională de Administrație Fiscală din România, evaluarea implementării mecanismelor manageriale suport în asigurarea succesului strategiei de conformare voluntară, modelarea eficienței manageriale pe baza evaluării capacității operaționale, evaluarea statusului de eficiență prin modelul economic corectiv de monitorizare managerială la nivelul Agenției Naționale de Administrație Fiscală.

**Capitolul 1**, intitulat “Abordări privind managementul financiar și combaterea evaziunii fiscale prin prisma dinamicii strategiei Agenției Naționale de Administrare Fiscală” prezintă din punct de vedere conceptual managementul financiar din perspectiva dezvoltării sustenabile arătând impactul competitivității asupra dimensiunii calitative a acestuia. Abordarea este completată cu prezentarea unui tablou de practici de îmbunătățire a managementului financiar din perspectiva combaterii evaziunii fiscale.

Aceste noțiuni sunt fructificate în analiza scenariilor de management financiar în practica fiscală românească. Abordarea analizează elementele componente ale strategiei ANAF ca instrument de eficientizare a managementului financiar fiscal și posibilitățile efective de eficientizare pornind de la elementele strategice implementate la nivelul ANAF din România.

Managementul financiar reprezintă un concept care permite eficientizarea proceselor în urma unei revizuirii generale a inputurilor cu creșterea rezultatelor obținute în cadrul unui ciclu de activitate. Premisele managementului financiar presupun capacități adaptative la problematica macroeconomică și corelarea cu dimensiunea contextuală a pieței.

Managementul financiar în raport cu dezvoltarea sustenabilă combină câteva strategii cheie a căror dinamică generată de aplicarea diferențiată pe bază de politici publice adoptate de executiv au generat destabilizări în ceea ce privește riscul de sustenabilitate după cum urmează:

### MANAGEMENTUL FINANCIAR ȘI RISCUL DE SUSTENABILITATE PRIN PRISMA STRATEGIILOR DE DEZVOLTARE



Managementul financiar

**A) Strategia privind dobânda împrumuturilor**

**B) Strategia privind creșterea economică.** Managementul financiar permite strategii fructificabile de creștere economică

**C) Creșterea ariei de impozitare.** Constituie o strategie viabilă pentru România

**D) Vitalizarea economiei circulare.** se bazează pe modelul de producție și consum care îmbunătățește ciclul de viață al produselor

**E) Refacerea echilibrului balanței de plăți.**

Sursa: Elaborat de autor

Proiecțiile efectuate de Comisia Europeană vizează modelarea politicilor fiscale pe scenarii pentru a evalua traiectoriile datoriilor publice prin prisma aplicării diferitelor opțiuni de politică fiscală cu introducerea efectului feedback a creșterii economice și evaluarea efortului de consolidare a datoriei publice.

## COMPARAȚIA SCENARIILOR ALTERNATIVE ȘI EFECTUL ACESTORA ASUPRA POLITICII FISCALE

- absența unor modificări de politică fiscală fără costuri legate de vârstă
- istoricul soldului bugetar primar
- istoricul combinat
- funcția de reacție fiscală
- pactul de stabilitate și creștere
- programe de stabilitate și convergență

scenarii alternative de politici fiscale



- impactul standard asupra dobânzilor
- impact mărit asupra dobânzilor
- impact standard asupra creșterii PIB
- impactul combinat asupra dobânzilor și PIB
- impactul asupra soldului bugetar primar
- impactul asupra ratei de schimb valutar

scenarii de testare a sensibilității

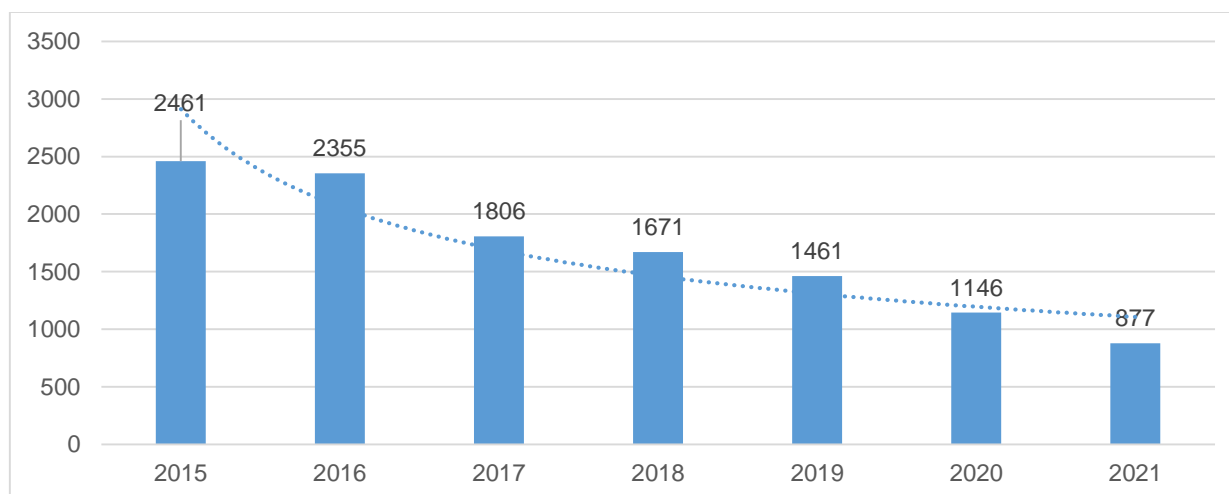


Sursa: prelucrat de autor după [134]

Scenariile Uniunii Europene pornesc de la scenariul de bază care se limitează la evaluarea impactului reformei naționale, urmat de scenariul eliminării costurilor îmbătrânirii adiționat scenariului de bază. Al treilea scenariu se bazează pe aplicarea pactului de stabilitate și creștere economică care presupune complianța națională a țărilor UE la măsurile generale de prevenire și corecție a riscului fiscal, prin respectarea recomandărilor privind țintele de deficit. În acest scenariu, balanța structurală a țărilor membre este tratată în termenii obiectivelor pe termen mediu conform matricei de ajustare fiscală, obiectivul pe termen lung fiind obținerea stabilității bugetare. Un alt scenariu se bazează pe funcția fiscală de reacție care pornește de la o balanță de bază stabilizată, capabilă să asigure sustenabilitatea datoriilor, fiind proiectată pentru un interval mediu de timp (T + 10 ani). Un alt scenariu se bazează pe utilizarea datelor istorice care cuantifică variația indicatorilor financiari macroeconomici, determinând mediile de evoluție prin previziuni statistice. Utilizarea programelor de stabilitate sau convergență este scenariul care folosește vectorii fiscali macroeconomici pentru cuantificarea efectelor planificării fiscale raportate anual de țările membre în luna aprilie prin proceduri de raportare.

Cea mai mare cotă de evaziune fiscală din PIB-ul oficial din România a fost înregistrată în 1990, totalizând 3,7%. După o perioadă în scădere care a durat mai mult de zece ani, ponderea evaziunii fiscale a atins al doilea maxim în 2009, respectiv 2,84%, procesul continuând a se înregistra pe un trend descrescător.

### NUMĂRUL INFRAȚIUNILOR DE EVAZIUNE FISCALĂ ADUSE ÎN FAȚA INSTANȚELOR ROMÂNE ÎN PERIOADA 2015-2021



Sursa [169]

În acest capitol abordăm managementul financiar din prisma impactului reglementărilor europene și naționale efectuând o analiză conceptuală privind scenarii de management financiar



în practica fiscală românească. Conform analizei efectuate strategia Agenției Naționale de Administrare Fiscală are ca obiective prioritare combaterea evaziunii fiscale care contribuie la îmbunătățirea vectorilor fiscali prin creșterea funcției preventive, combaterea fraudei intracomunitare, colectarea informațiilor într-un mod operativ și întărirea capacității organizației prin proceduri stricte de acțiune. A fost prezentată fișa metodologică a indicatorilor specifici ANAF și s-au analizat critic indicatorii de eficiență fiscală rezultând următoarele:

1. Indicatorii de eficiență fiscală (gradul de realizare a programului de încasări) sunt optim configurați și reflectă un management financiar eficient pe funcția de bază a aparatului fiscal. Trendul descendent al pantei de realizare (cu 15% mai puțin la sfârșitul perioadei față de începutul perioadei analizate), constituie un indicator financiar al recesiunii și prefigurează criza economică;
2. Procesul de conformare voluntară nu a generat outputuri fezabile pentru perioada 2017-2020 și necesită re poziționarea strategiei ANAF în raport cu realitatea economică actuală marcată de criză;
3. Ca măsură de creștere a colectării în perioadă de criză prin proceduri specifice managementul financiar a introdus monitorizarea colectării arieratelor începând cu ianuarie 2019, proces care s-a dovedit a fi mai eficient în cazul persoanelor juridice decât în cazul persoanelor fizice;
4. Productivitatea muncii echipelor de inspecție fiscală este redusă, strategiile adoptate de management financiar sunt afectate de vulnerabilitățile acestui segment;
5. Subsecvent indicatorii financiari ai productivității muncii echipelor de inspecție au generat outputuri neconsistente, aspect cu care se evidențiază totodată neconcludența analizelor de risc și luarea resurselor prin bugetarea necorespunzătoare a cheltuielilor;
6. Există la nivel procedural activități reglementate care funcționează eficient și care generează outputuri preconizate valide (indicatorii F10 și F11);
7. Un alt exemplu de indicator de eficiență optim configurat îl reprezintă durata medie a inspecției fiscale care a atins în aproape toate cazurile pragul optimal stabilit, ceea ce înseamnă faptul că pregătirea de specialitate a inspectorilor este una adecvată, aceștia fiind capabili să își îndeplinească sarcinile de serviciu în termenul stabilit;
8. Strategia de comunicare este optim reglementată și generează outputuri eficiente și eficace.

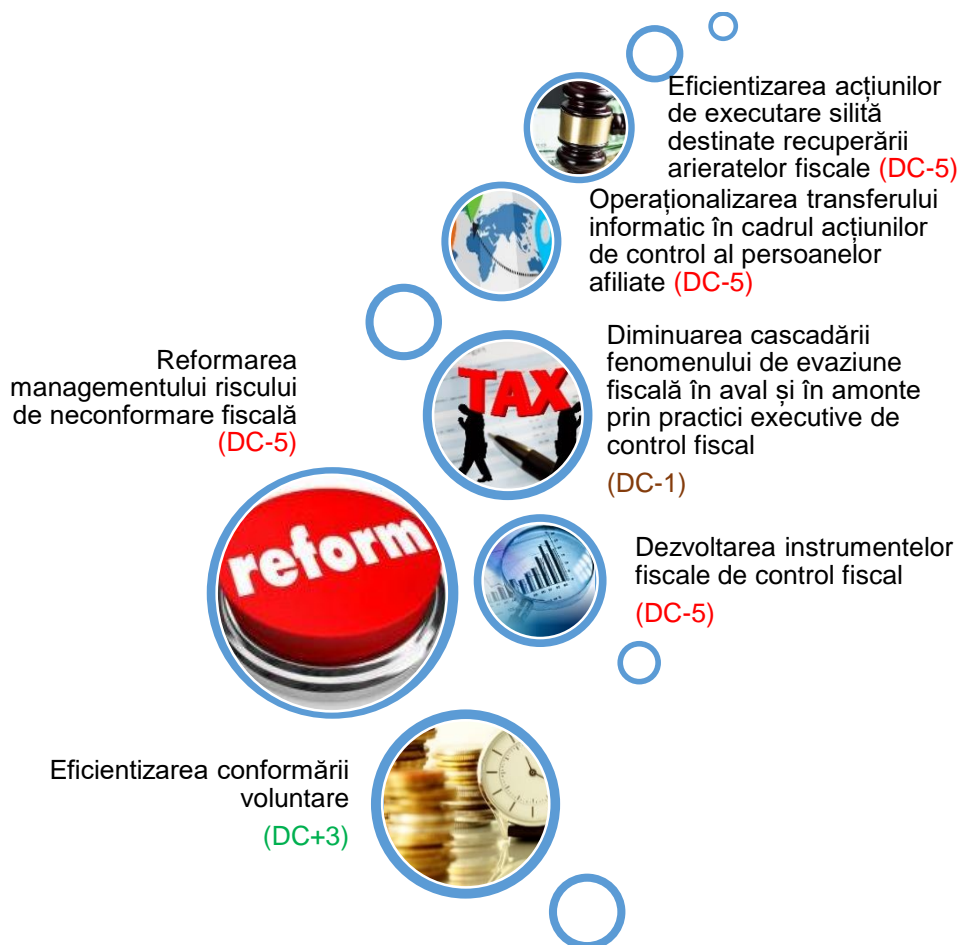
Tot în acest capitol arătăm că evaziunea fiscală reprezintă un fenomen cu impact profund negativ asupra economiei fiind necesară implementarea unor practici eficiente și eficace de combatere a acesteia. Printre aceste practici de combatere a evaziunii fiscale am identificat din analiza efectuată următoarele:

- ❖ limitarea nedeclarării veniturilor fiscale de către contribuabili;
- ❖ eliminarea înregistrării în contabilitate a cheltuielilor fictive care nu au la bază o operațiune economică reală;
- ❖ sustragerea de la plata impozitelor și taxelor datorate bugetului general consolidat;
- ❖ migrarea veniturilor obținute în România către paradisurile fiscale;
- ❖ eliminarea folosirii muncii la negru;
- ❖ reducerea patrimoniului prin acte evazioniste;
- ❖ eliminarea utilizării formelor de inactivitate pentru amânarea plății impozitelor și taxelor datorate.

Toate practicile menționate mai sus trebuie să aibă în vedere pentru reușita acestora fenomenul de combatere a evaziunii fiscale care constituie un obiectiv al Strategiei ANAF și care monitorizează complianța agenților economici la regulile fiscale impuse de organismele de profil pentru obținerea unui climat economic stabil generator de creștere economică.

În acest capitol prezentăm într-o manieră structurată o abordare a managementului strategic al ANAF punând accent pe definirea și monitorizarea obiectivelor strategice prin intermediul indicatorilor de monitorizare (indicatori de rezultat și proces), aspecte care au permis ulterior determinarea nevoii de capacitate în domeniile Capabilități informatice (CI), Capabilități umane (CU), Capabilități financiare (CF), Capabilități materiale (CM), Capabilități procedurale (CP).

## HARTA DECALAJELOR STRATEGICE DETERMINATE ÎN BAZA ANALIZEI DEFICITULUI DE CAPABILITĂȚI



Sursa: Elaborat de autor

Abordarea propusă se dorește a fi un instrument complet de management întrucât combină elementele de previziune (necesarul de capabilități), cu elementele de planificare strategică și elementele de calcul.

În **capitolul al doilea**, intitulat “Analiza politicilor de management prin prisma obiectivelor asumate prin strategia de administrare fiscală 2021-2024”, realizăm un cadru descriptiv al obiectivelor de management în corelație cu direcțiile strategice proiectate la nivelul ANAF, scoțând în evidență factorii de impact privind eficientizarea managerială a strategiei prin tabloul de implementare secvențială a factorilor de impact identificați. Totodată este prezentată interacțiunea cu mediul de afaceri ca element definitoriu al strategiei ANAF.

### TABLOUL OBIECTIVELOR DE MANAGEMENT TRANSPUS DIAGramei DE TIMP

Element strategic	Obiectiv de management	Orizont de timp pentru implementare
Digitalizarea ANAF	Eficiența comunicării și managementul datelor	2025
Operaționalizarea digitalizării	Atingerea obiectivelor privind conformarea voluntară	2027
Trasabilitatea infrastructurii pentru digitalizare	Asigurarea resurselor necesare pentru strategia de digitalizare	2023
Strategia de comunicare	Crearea unei platforme online funcționale, fiabile și eficace	2022

Element strategic	Obiectiv de management	Orizont de timp pentru implementare
Facilitarea accesului la informații ca parte a strategiei de comunicare	Crearea unor canale diversificate de comunicare cu acces facil pentru contribuabili	2022
Facilitarea accesului la informații ca parte a strategiei de comunicare	Dezvoltarea Call center (triplarea capacității de la 30 de apeluri simultan la 90 de apeluri)	2023
Facilitarea accesului la informații ca parte a strategiei de comunicare	Dezvoltarea ghișeului unic ca punct de acces la informație	2025
Strategia de conformare voluntară	Managementul conformării voluntare – facilitarea de declarare	2022
Strategia de conformare voluntară	Managementul conformării voluntare – monitorizarea procesului	2022
Strategia de conformare voluntară	Managementul conformării voluntare – asigurarea resursei umane necesare	2022
Strategia de conformare voluntară	Flexibilizarea Spațiului Privat Virtual	2022
Strategia de conformare voluntară	Managementul creanțelor – activități de eșalonare la plată	2023
Strategia de conformare voluntară	Managementul coparticipării contribuabililor la elaborarea/ revizuirea normelor fiscale	2022
Strategia de personal	Telemuncă, inclusiv programe suport pentru asigurarea funcționalității obiectivului de management	2023
Strategia de personal	Formare continuă – cursuri online	permanent
Strategia de reducere a evaziunii fiscale	Managementul monitorizării presiunii fiscale – indicatori de eficiență și eficacitate	2022
Strategia de reducere a evaziunii fiscale	Prezentarea dezavantajelor participării la evaziunea pasivă (informare contribuabili)	permanent
Strategia de reducere a evaziunii fiscale	Managementul riscurilor (crearea unor standarde și metode de evaluare a riscurilor)	2023
Strategii de colectare fiscală	Managementul instrumentelor de colectare și executare a creanțelor	2023
Strategii de colectare fiscală	Managementul cotelor de taxare (în raport cu factorii conjuncturali)	2023

*Sursa: Adaptat de autor după Strategia Agenției de Administrare Fiscală 2021-2024*

Obiectivul principal abordat în acest capitol îl reprezintă analiza politicilor de management prin prisma obiectivelor asumate prin strategia de administrare fiscală stabilită pentru perioada 2021-2024. ANAF a cunoscut anterior anului 2022 o perioadă de provocări care s-au răsfrânt asupra politicii manageriale a unității determinând vulnerabilități ale capacităților materiale și operaționale și care au fost gestionate prin intermediul acțiunilor de eficientizare a proceselor după cum urmează:

1. Creșterea capacității operaționale și integrarea acesteia în contextul european;
2. Eficientizarea funcției fiscale;
3. Creșterea trasabilității informaționale prin digitalizare;
4. Îmbunătățirea managementului resurselor umane prin valorizare, motivare și reprofesionalizare;
5. Creșterea capacității operaționale prin îmbunătățirea relației cu contribuabilii (managementul de coeziune și conformarea voluntară).

Analiza prezentată a surprins atât efortul Agenției Naționale de Administrare Fiscală de eficientizare a proceselor operaționale în vederea asigurării nivelului planificat de resurse dar și sincopel stadializate ale implementării strategiei, unele cauzate de dezechilibrul financiar specific perioadelor de criză care presupune cheltuieli mai mari și suportarea unor facilități fiscale asumate de guvern.

Rezultă o nevoie de schimbare a politicilor de management manifestată pregnant pe segmentul acțiunilor imediate, dar și o consolidare a strategiilor de management adoptate pe

termen mediu prin menținerea ritmului de implementare a schimbării și asigurarea realizării acestui proces în termenele propuse.

În acest capitol am prezentat într-o manieră structurată rolul strategiei de management în eficientizarea proceselor la nivelul ANAF cu evaluarea factorilor care determină ipotezele modelului de restructurare.

Totodată prin intermediul tabloului obiectivelor de management s-a obținut un cadru care să permită eficientizarea managementului prin îmbunătățirea serviciilor oferite contribuabililor și prevenirea și combaterea evaziunii fiscale printr-o abordare pro calitate bazată pe centrarea atenției pe contribuabil, autoevaluarea periodică a instrumentelor și soluțiilor adoptate, specializarea activității, dezvoltare continuă și furnizarea unor servicii cu mare accesibilitate pentru contribuabili.

**În capitolul 3**, denumit “Studiul privind implicațiile strategiilor de combatere a evaziunii fiscale asupra managementului organizațional prin intermediul chestionarului structurat”, realizăm evaluarea indicatorilor de structură și indicatorilor analitici ai chestionarului structurat administrat unui număr de 299 de entități din mai multe domenii de activitate reprezentate prin manageri respondenți, directori economici, contabili șefi, ai căror rezultate vor permite transpunerea conceptului de performanță managerială la un nivel superior cu asumarea țințelor propuse prin intermediul chestionarului. Din punct de vedere metodologic a fost utilizat chestionarul structurat bazat pe un număr de 22 de întrebări care au vizat aspecte privind structura eșantionului după domeniul de activitate, valoarea activelor, numărul de salariați, calitatea respondentului (latura managerială), structura capitalului, afilierea societății, externalizarea departamentului contabil, utilizarea de programe manageriale de tip ERP/CRM. Chestionarul a fost aplicat în perioada noiembrie 2020 - martie 2021. Chestionarul structurat vizează aspecte procedurale privind digitalizarea, aspecte privind eficiența implementării digitalizării, interfața comunicării cu contribuabilul și aspecte privind implementarea digitalizării în relația cu acesta:

Chestionarul structurat conceput conform itemilor calitativi din tabelul nr. 3.1. a fost adresat respondenților prin email (invitație de participare la chestionar acesta fiind postat la adresa <https://docs.google.com/forms/d/1kqvJCLfa2MMMp0XTUr3ta2-ekEd1ui-fmO5r1D7tf-Y/edit>). S-au aplicat următoarele criterii de includere în eșantionul de potențiali respondenți: experiență relevantă în domeniul contabil și/sau fiscal; persoană activă în câmpul muncii; persoane fără cazier judiciar; nivelul studiilor absolvite superioare. Au fost adresate un număr de 330 invitații, la care s-a primit răspuns parțial de la un număr de 302 de respondenți, 3 respondenți fiind excluși după aplicarea următoarelor criterii de excludere: necompletarea integrală a chestionarelor; refuzul de prelucrare a datelor în scopul cercetării. Am arătat prin intermediul unui studiu critic implicațiile strategiilor de combatere a evaziunii fiscale asupra managementului organizațional. Studiul s-a realizat pe baza unui chestionar structurat, administrat persoanelor de decizie ale contribuabililor arondați AJFP Galați.

Studiul a arătat faptul că în materie de comportament prudentțial, managerii optează pentru un risc moderat fiscal cunoscând în principiu implicațiile opțiunilor selectate manifestându-se astfel o tendință de alunecare către zona economiei subterane ale fraudei și erorii. Majoritatea respondenților sunt firme cu capital privat care au nevoie de asistență pentru achitarea obligațiilor fiscale utilizând în acest scop sfaturile primite de la organul fiscal teritorial prin intermediul Ghișeului unic destinat asistenței contribuabililor.

### DIAGRAMA CENTRALIZATĂ A MODELULUI REPREZENTATIV AL OPȚIUNILOR RESPONDENȚILOR

Cod Indicator	Descriere	Opțiuni medii reprezentative							
		comerț		producție de bunuri de larg consum		producție de bunuri industriale		servicii	
nSCAEN	1.1) Conform CAEN societatea Dumneavoastră desfășoară activități privind:								
nSACTIVE	1.2) Valoarea activelor raportate în bilanț de către societate a avut în ultimul exercițiu financiar o valoare în euro de până la:	10000	100000	500000	1000000	5000000	peste 5000000		
nSSAL	1.3) Numărul salariaților angajați cu contract de muncă în ultimul exercițiu financiar a fost:	nu am avut salariați	1 salariat	cel mult 3 salariați	cel mult 10 salariați	cel mult 20 salariați	cel mult 50 salariați	cel mult 100 salariați	peste 100 salariați

Cod Indicator	Descriere	Opțiuni medii reprezentative						
nSCALITATE	1.4) Completați chestionarul din calitatea de:	top manager		manager de departament		angajat din cadrul departamentului financiar-contabil		
nSCAPITAL	1.5) Structura capitalului societății este preponderent:	privat străin	privat românesc		privat mixt		public privat	public
nSAFILITA	1.6) Din câte cunoașteți societatea este afiliată unui grup de firme:	Da			Nu			
SSERVCONTA B	1.7) Structura de contabilitate care realizează evidența contabilă este în cadrul firmei sau este externă:	Internă			Externă			
nERP	1.8) Utilizați pe lângă softul de contabilitate și programe adiționale de tip ERP/CRM:	Da			Nu			
nPRESFISC	2.1) Considerați presiunea fiscală exercitată în ultimele 3 exerciții financiare ca fiind:	În scădere		constantă		În creștere		
nLEGIS	2.2) Apreciați legislația fiscală ca fiind:	ușor de înțeles și de folosit		dificil de înțeles și de folosit		am nevoie de consultant/specialist pentru înțelegerea și utilizarea legislației fiscale		nu știu/nu răspund
nSCH.LEGIS	2.3) Considerați oportună schimbarea legislației fiscale? Dacă DA, în ce sens ?	stabilirea unor reguli mai clare privind TVA?	stabilirea unor reguli mai clare privind impozitul pe profit	complementaritatea impozitării bazelor distinct	toate cele de mai sus		alta	nu știu/nu răspund
nIMP.SAL	2.4) Considerați aspectele legislative privind impozitarea remunerării forței de muncă ca :	restrictive în dezvoltarea economică a firmei		utile pentru atragerea de personal și dezvoltarea economică a firmei		facilitează direct atragerea forței de muncă și dezvoltarea economică a firmei		nu știu/nu răspund
nGHISEUUNIC	2.5) Ați solicitat informații organului fiscal, prin ghișeu unic al contribuabilului?	Nu	da, iar informațiile au fost mulțumitoare și v-au ajutat în soluționarea problemelor dv	da, iar informațiile au fost mulțumitoare , dar nu v-au ajutat în soluționarea problemelor dv	da, iar informațiile nu au fost mulțumitoare		nu știu/nu răspund	
nCALLCENTE R	2.6) Considerați că nivelul serviciilor de asistență fiscală oferite contribuabililor prin metodele: call-center/pe email/scrisă/ la sediilor organelor fiscale, sunt eficiente pentru a asigura nevoia de informații în vederea alinierii la sistemul fiscal actual ? În cazul în care ati constat deficiențe în acordarea asistenței, cum apreciați ca au afectat aceste deficiențe procesul de conformare voluntară?	Puțin		Foarte puțin		Deloc		Nu e cazul. Nu am observat deficiențe
nSPV	2.7) Apreciați că SPATIUL PRIVAT VIRTUAL( SPV) scurtează/eficientizează îndeplinirea obligațiilor fiscale?	Da		folosesc SPV dar apreciez ca fiind greoaie activitatea de îndeplinire a obligațiilor bugetare prin SPV		Nu îmi este utilă platforma SPV		nu știu/nu răspund
nESALONARE	2.8) Ați utilizat eșalonarea la plată a obligațiilor bugetare ca și facilitare fiscală?	da, cu bune rezultate		da, dar a trebuit să apelez la reeșalonare	nu consider eșalonarea o facilitare fiscală	nu am utilizat eșalonarea la plată		nu știu/nu răspund
nCORECTINSP	2.9) Considerați inspecțiile/controalele fiscale ca fiind efectuate:	corect, în mod unitar de către toți inspectorii fiscali		rezultatele sunt influențate în funcție de inspector		inspecțiile/controalele fiscale au, de cele mai multe ori, caracter pecuniar (de colectare a sumelor la bugetul de stat)		nu știu/nu răspund
nDEZBPUB	2.10) În cazul în care ați fi contactat pentru consultarea în vederea fundamentării unui act normativ cu implicații fiscale	aș participa activ		aș urmări evoluția pe platforma transparentă decizională	nu m-aș implica deoarece consider că nu se va ține cont de părerea mea	nu m-aș implica pentru că nu mă interesează		nu știu/nu răspund
nDENUNTEVA Z	2.11) Dacă ați cunoaște aspecte privind evaziunea fiscală efectuată de un contribuabil	aș sesiza aceste aspecte numai dacă contribuabilul îmi este concurent		aș sesiza aceste aspecte indiferent de contribuabil, dacă aș primi o	aș sesiza aceste aspecte în orice condiții	nu aș sesiza aceste aspecte sub nicio formă		nu știu/nu răspund

Cod Indicator	Descriere	Opțiuni medii reprezentative				
			bonificație (reducere fiscală)			
nEFECTEVAZ	2.12) Considerați că evaziunea fiscală afectează :	integral mediul de afaceri prin concurența neloială	integral economia	parțial mediul de afaceri, evaziunea aflându-se în regres		mediul de afaceri punctual, doar prin aspecte neconforme cu legislația aplicabilă unor agenți economici
n%EVAZ	2.13) În cazul în care apreciați că evaziunea fiscală afectează economia sau mediul de afaceri, cam care considerați că este procentul?	sub 10%	între 10-30%	între 30-50%	peste 50%	nu știu/nu răspund
nMASEVAZ	2.14) Dacă ați face parte din conducerea ANAF, care ar fi măsurile de reducere a evaziunii fiscale?	crearea unei mai bune relații cu contribuabilii	inițierea permanent a demersurilor pentru stabilitate legislativă și claritate	crearea unui sistem fiscal ușor de înțeles și care să scurteze timpul/durata de îndeplinire a obligațiilor fiscale și implicit, diminuarea riscului fiscal		toate cele de mai sus

Sursa: Elaborat de autor

Această situație are ca fundament percepția complexității legislative a regulilor și normelor fiscale, majoritatea respondenților apreciind ca oportună stabilirea unor reguli/norme fiscale mai clare. Totodată, reglementările fiscale legate de remunerarea factorului muncă reprezintă în opinia respondenților un prag de restricție pentru dezvoltarea economică a firmelor.

Percepția contribuabililor în ceea ce privește asistența asigurată de ANAF este una favorabilă, fiind exprimată de majoritatea respondenților satisfacția în ceea ce privește nivelul de calitate al serviciilor și lipsa deficiențelor.

În urma administrării chestionarului, implementarea mecanismelor manageriale suport a fost evaluată ca fiind majoritar eficientă, astfel:

1. Mai mult de 45% din respondenți au manifestat o atitudine favorabilă față de utilizarea mecanismelor manageriale de suport (mecanisme de facilitare la plată);
2. Mai mult de 75% au apreciat favorabil corectitudinea tratamentelor unitare (management de coeziune);
3. Mai mult de 68% din respondenți au apreciat că impactul evaziunii fiscale se răsfrânge asupra întregii economii (eficiența managementului de comunicare);
4. Mai mult de 78% dintre respondenți s-au declarat deschiși la toate modalitățile propuse de management a evaziunii fiscale (eficiența managementului de comunicare);

Au existat deficiențe ale relației cu contribuabilii în ceea ce privește următoarele elemente:

1. Neutralitatea privind semnalarea fenomenului de fraudă și eroare (lipsa eficienței managementului interacțiunii organului fiscal cu contribuabilii);
2. Mai mult de 79% dintre respondenți au apreciat presiunea fiscală ca fiind constantă sau în creștere (vulnerabilitatea managementului gestionării resurselor vis a vis de nevoia de finanțate);
3. Mai mult de 63% dintre respondenți au apreciat dificilă de înțeles și de folosit legislația fiscală (deficiența managementului de comunicare și reglementare);
4. Mai mult de 76% dintre respondenți apreciază ca oportună schimbarea legislației fiscale în ceea ce privește stabilirea unor reguli mai clare privind elementele fiscalizate – TVA, impozit pe profit, impozit pe venit, accize, etc (deficiența managementului de comunicare);
5. Numai 1,7% dintre respondenți au apreciat că reglementările legislative facilitează direct atragerea forței de muncă și dezvoltarea economică a firmei (deficiențe management operațional).

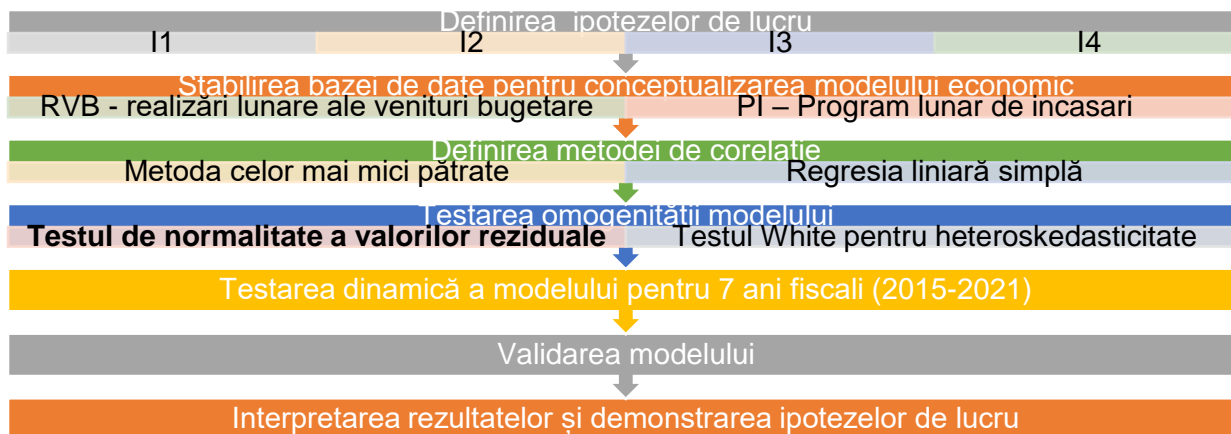
Ca urmare a studiului realizat am constatat că următoarele politici manageriale pot fi îmbunătățite:

- ❖ politica privind managementul resurselor financiare (realocări, eliminarea erorilor, eficientizarea conformării voluntare, combaterea evaziunii fiscale);
- ❖ politica privind managementul resurselor umane (valorizare, motivare și reprofesionalizare);
- ❖ politica privind managementul comunicării (creșterea eficienței comunicării, creșterea transparenței, crearea unui cadru fiscal ușor de înțeles și aplicat);

- ❖ politica privind managementul operațional (îmbunătățirea capacităților organizaționale, întărirea capacităților materiale și umane, creșterea performanței).

**Capitolul al 4-lea**, intitulat “Modelarea eficienței manageriale pe baza evaluării capacității operaționale de către Administrația Județeană a Finanțelor Publice Galați parte a ANAF România”, s-a realizat un model care urmărește prin intermediul variațiilor sezoniere eficiența managerială din perspectiva echilibrului dintre nevoia de finanțare și valoarea deficitului bugetar, fiind supuse modelării econometrice valorile sezoniere planificate și realizate ale principalelor surse de finanțare. Modelul determină performanța prin intermediul a patru ipoteze de lucru testate și validate cu ocazia cercetării.

#### METODOLOGIA DE REALIZARE A MODELULUI



Sursa: Elaborat de autor

Analiza după dimensiunea informației normalizată prin promulgarea de legi și acte normative arată faptul că, în majoritatea lor, agenții economici apreciază legislația ca fiind dificil de înțeles și folosit și în parte răspund că au nevoie de consultant de specialitate pentru înțelegerea acesteia. Testul statistic Chi-Square este de 263,31 cu 3 grade de libertate și valoarea asimptotică Sig tinde către 0, ceea ce demonstrează omogenitatea datelor și eficiența slabă a digitalizării în forma actuală pe acest segment de digitalizare.

În ceea ce privește instrumentele proiectate de ANAF pentru implementarea digitalizării, utilizarea Ghișeului unic, se pare că a fost un succes întrucât majoritatea respondenților au declarat ca l-au utilizat iar în urma utilizării informațiile primite au fost în măsură de a ajuta la soluționarea problemelor. Totuși, eficiența este una medie întrucât numărul de grade de libertate este ușor crescut la 4, valoarea statistică a testului Chi-Square este 440,39, iar valoarea Sig tinde către 0. Eficiența oarecum limitată este dată de parțialitatea răspunsurilor care au indicat faptul că utilizarea Ghișeului unic nu a oferit soluții viabile contribuabilului, ceea ce indică faptul că și în acest domeniu implementarea digitalizării nu se află la final. Utilizarea Call-Center-ului ca parte a strategiei de digitalizare este bine apreciată de contribuabili, care, în marea lor majoritate, nu au observat deficiențe, valoarea testului statistic Chi-Square fiind de 484,13, un număr de 3 grade de libertate și un Sig asimptotic tinzând către 0. Ultimul instrument de implementare a digitalizării este utilizarea Spațiului Privat Virtual, utilizare care este cunoscută de marea parte a contribuabililor și funcțională în opinia majorității acestora, existând totuși o parte a contribuabililor care apreciază ca activitate greoaie îndeplinirea obligațiilor bugetare prin intermediul SPV.

O altă perspectivă a vizat determinarea eficienței operative a SPV (SPAȚIUL PRIVAT VIRTUAL) au fost segregate opiniile conform următoarei palete de opțiuni: aprecierea pozitivă a eficienței operative a SPV cu reprezentare la nivelul opțiunilor exprimate de 90,3%, utilizatorul folosește SPV dar apreciază ca fiind greoaie activitatea de îndeplinire a obligațiilor bugetare prin SPV cu reprezentare la nivelul opțiunilor exprimate de 7,36%, aprecierea negativă a eficienței operative a SPV cu reprezentare la nivelul opțiunilor exprimate de 1,34%, opțiunea neutră cu reprezentare la nivelul opțiunilor exprimate de 1%.

Rezultatele analizei de eficiență pot fi transcrise într-o matrice a pragurilor de eficiență privind digitalizarea după cum urmează:

### MATRICEA PRAGURILOR DE EFICIENȚĂ

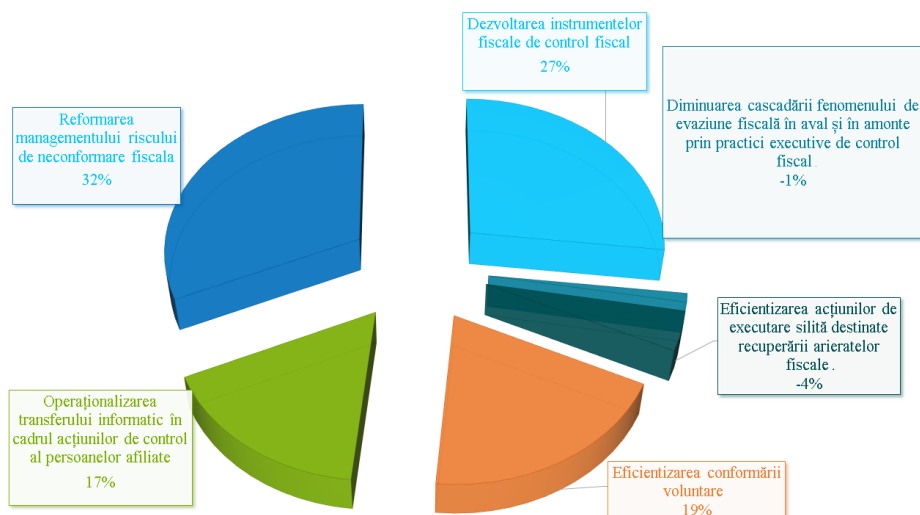
Categoriile de digitalizare	Eficientă			Ineficientă
	Ridicată	Medie	Redusă	
LEGIS				X
GHISEUUNIC		X		
CALLCENTER	X			
SPV		X		
PRESFISCMPC			X	

Sursa: Elaborat de autor

Matricea pragurilor de eficiență relevă că managementul operațional care are ca suport procesul de digitalizare este în faza de implementare fiind necesare eforturi pe termen scurt și mediu pentru atingerea dezideratelor de eficiență propuse prin strategiile de dezvoltare ANAF.

**Capitolul al 5-lea**, prezintă evaluarea statusului de eficiență prin modelul economic corectiv de monitorizare managerială la nivelul Agenției Naționale de Administrare Fiscală. Această evaluare presupune calculul eficienței manageriale pentru obiectivele din strategia ANAF, respectiv obiective privind conformarea voluntară, executarea silită, dezvoltarea instrumentelor fiscale de control, reformarea managementului riscului de neconformare fiscală, operaționalizarea transferului informatic în cadrul acțiunilor de control al persoanelor afiliate, diminuarea cascării fenomenului de evaziune fiscală în aval și în amonte prin practici executive de control fiscal. Tot în acest capitol am realizat o nouă abordare a politicilor de management fiscal prin prisma reculului economic generat de criza economică multiplă, această abordare susținând prin metodologia prezentată propunerile de măsuri efective de relansare economică formulate cu ocazia cercetării. Am abordat eficiența managerială prin prisma indicatorilor sintetici și analitici analizați în dinamică pe serii de distribuție statistică și deviații standard. În urma analizei a rezultat faptul că la nivelul celor 6 obiective monitorizate în perioada 2016-2021 evoluția indicatorilor de eficiență este una oscilantă cu pante preponderent descrescătoare. Pentru obiectivul Dezvoltarea instrumentelor fiscale de control fiscal, coeficienții funcției de regresie au fost oscilanți și sunt caracterizați de următoarea ecuație de trend :  $y = -0.0005x^2 + 0.0315x - 0.0876$ . Pentru obiectivul Diminuarea cascării fenomenului de evaziune fiscală în aval și în amonte prin practici executive de control fiscal, coeficienții funcției de regresie au fost oscilanți și sunt caracterizați de următoarea ecuație de trend :  $y = -0.0023x^2 + 0.0125x + 0.1404$ . Pentru obiectivul Eficientizarea acțiunilor de executare silită destinate recuperării arieratelor fiscale, coeficienții funcției de regresie au fost oscilanți și sunt caracterizați de următoarea ecuație de trend  $y = 0.0033x^2 - 0.0317x$ . În urma calculului eficienței pe obiective au rezultat concluzii care permit surprinderea tabloului general de eficiență.

### DIAGRAMA CONSOLIDATĂ DE EFICIENȚĂ MANAGERIALĂ LA NIVELUL ANAF GALAȚI IN PERIOADA 2016-2021



Sursa: Elaborat de autor



Am constatat că:

- ✧ Eficiența managerială a ANAF este una diferențiată la nivelul obiectivelor, acest aspect fiind asimilat unei politici manageriale neomogene și bazate pe implementarea unei strategii pe termen mediu și scurt.
- ✧ Cele mai eficiente obiective sunt Reformarea managementului riscului (32%), Eficientizarea conformării voluntare (19%) și Operaționalizarea transferului informatic (17%).
- ✧ La polul opus cu eficiență negativă asimilate practicilor manageriale ineficiente regăsim Eficientizarea acțiunilor de executare silită și Diminuarea cascadei fenomenului de evaziune fiscală.
- ✧ Pe baza acestei structuri se poate observa o comunicare mai slabă cu contribuabilul, acesta fiind nevoit să utilizeze canale alternative pentru a atinge obiectivele de eficiență incluse în planul strategic.
- ✧ Rezultă pe baza celor spuse mai sus faptul că nevoia de reorientare a politicilor și practicilor manageriale trebuie să fie efectuată în acord cu posibilitățile de finanțare și cu re poziționarea politicii de resurse umane a entității.

Ultimul capitol al lucrării, **Concluzii și propuneri**, conține o sinteză a cercetării, evidențind principalele aspecte critice determinate în cadrul studiului efectuat și marcând chei de soluționare a problematicii globale a fenomenului de banking, supus în actualul context influențelor politicilor monetare și diverselor tipuri de riscuri asumate mai mult sau mai puțin de operatorii bancari.

Aceste concluzii sunt importante în contextul multiplicării litigiilor bancare, al acutizării insuficienței de monedă cu care se confruntă tot mai multe instituții de credit.

### III. Concluzii și propuneri

1. Teza de doctorat cu titlul Impactul strategiilor de management financiar asupra combaterii evaziunii fiscale de către ANAF a permis integrarea în context european a structurii de management financiar din cadrul ANAF. Așa cum am arătat, structura are multiple atribuții atât din punct de vedere al coordonării proceselor cât și din punct de vedere al asigurării continuității fluxurilor operaționale în condiții de performanță. Actualele tendințe europene sunt axate pe dezvoltarea durabilă și implementarea unor procedee de management financiar integrat și funcțional pentru întregul spațiu european. Obiectivele de dezvoltare durabilă sunt evaluate de comisia europeană pe trei intervale de timp, respectiv, scurt, mediu și lung, România obținând evaluări încadrate în clasa de risc ridicat pentru obiectivele de sustenabilitate fiscală asimilate pe termen mediu și lung. Analiza bazată pe scenarii efectuată la nivel european arată faptul că România va atinge anul de vârf al datoriei în 2030, aspect care va influența atât politica fiscală, sustenabilitatea datoriei publice și evoluția PIB. Pe termen lung toți indicatorii de sustenabilitate fiscală asimilați României intră în categoria de risc maxim, România fiind singurul stat evaluat în acest fel prin harta termografică.
2. Un factor important care contribuie la această situație nedorită a României îl reprezintă evaziunea fiscală. Practicile de îmbunătățire a managementului financiar prin prisma combaterii evaziunii fiscale sunt: strategia privind dobânda împrumuturilor; strategia privind creșterea economică; creșterea ariei de impozitare; vitalizarea economiei circulare; refacerea echilibrului balanței de plăți.
3. Abordarea bazată pe scenarii alternative, privind managementul financiar fiscal european a arătat faptul că se impun implementarea următoarelor practici de management cu efect asupra combaterii evaziunii fiscale: limitarea nedeclarării veniturilor fiscale de către contribuabili; eliminarea înregistrării în contabilitate a cheltuielilor fictive care nu au la bază o operațiune economică reală; sustragerea de la plata impozitelor și taxelor datorate bugetului general consolidat; migrarea veniturilor obținute în România către paradisuri fiscale; eliminarea folosirii muncii la negru; reducerea patrimoniului prin acte evazioniste; eliminarea utilizării formelor de inactivitate pentru amânarea plății impozitelor și taxelor datorate.

4. Strategia ANAF reprezintă un instrument de eficientizare a managementului financiar fiscal al cărei efecte pot fi monitorizate prin intermediul unor indicatori de performanță.
5. În urma analizei contextului actual al evoluției sistemului fiscal din Romania afectat de crize multiple, am constatat încetinirea dezvoltării economice pe fondul fenomenului de șomaj tehnic și al închiderii mai multor unități economice ca efecte ale pandemiei de coronavirus din Romania. Am determinat impactul modificării politicii fiscale în Romania prin intermediul pârgurilor utilizate de Ministerul Finanțelor Publice – ANAF pentru replierea la noua situație de criză economică și fiscală. Rezultate studiului au reflectat atât o versatilitate limitată a politicilor de management fiscal în raport cu cuantumul resursei fiscale cât și o întârziere în optimizarea acțiunilor de management fiscal, astfel încât efectul crizei economice se preconizează a suferi o influență superioară datorită insuficienței resurselor fiscale și a întârzierilor în redresarea economică în Romania. Rezultatele studiului sunt utile decidenților din aparatul fiscal în vederea adoptării celor mai bune strategii de redresare economică.
6. Cercetarea a avut ca scop evaluarea conformării voluntare și a atitudinii preventive față de fraudă și eroare a contribuabilului în vederea structurării a managementului operațional la nivelul ANAF. Acest scop a fost permanent urmărit pe parcursul întregii cercetări, avându-se în vedere obiectivele specifice fixate acestui studiu: determinarea deschiderii la nou a contribuabililor în ceea ce privește crearea unei cooperări cu ANAF (management prospectiv); determinarea calitativă a percepției instrumentelor de lucru a ANAF pentru flexibilizarea activității de monitorizare și control fiscal (management operațional); evaluarea propagării fenomenului de fraudă și eroare prin comportamente protective ale contribuabililor față de fenomenul studiat (management atitudinal).
7. În acord cu aceste obiective în primul capitol am realizat o analiză critică a politicilor de management cu raportare la obiectivele asumate prin strategia de administrare fiscală a cărui orizont de timp este anul 2024. Evaluarea strategiei s-a realizat cu evidențierea rolului acesteia pentru eficientizarea proceselor de management și proceselor de management operațional în special la nivelul Agenției.
8. Am realizat tabloul obiectivelor de management transpus diagramei de timp, instrument prin care am identificat următoarele obiective de management atașate strategiilor: eficiența comunicării și managementul datelor; atingerea obiectivelor privind conformarea voluntară; asigurarea resurselor necesare pentru strategia de digitalizare; crearea unei platforme online funcționale, fiabile și eficiente; crearea unor canale diversificate de comunicare cu acces facil pentru contribuabil; dezvoltarea Call Center-ului (triplarea capacității de la 30 de apeluri simultan la 90 de apeluri); dezvoltarea ghișeului unic ca punct de acces la informație; managementul conformării voluntare – facilitatea de declarare; managementul conformării voluntare – monitorizarea procesului; managementul conformării voluntare – asigurarea resursei umane necesare; flexibilizarea Spațiului Privat Virtual; managementul creanțelor – activități de eșalonare la plată; managementul coparticipării contribuabililor la elaborarea/revizuirea normelor fiscale; telemuncă, inclusiv programe suport pentru asigurarea funcționalității obiectivului de management; formare continuă – cursuri online; managementul monitorizării presiunii fiscale – indicatori de eficiență și eficacitate; prezentarea dezavantajelor participării la evaziunea pasivă (informare contribuabil); managementul riscurilor (crearea unor standarde și metode de evaluare a riscurilor); managementul instrumentelor de colectare și executarea creanțelor; managementul cotelor de taxare (în raport cu factorii conjuncturali).
9. Ulterior, am prezentat pe baza rezultatelor obținute factorii de impact identificați pentru eficientizarea strategiei de management. Iar ca aspect particular al strategiei manageriale am prezentat interacțiunea cu mediul de afaceri și am elaborat tablourile implementării secvențiale de eficiență a direcțiilor strategice cuprinse în strategia ANAF 2021-2024.
10. Am realizat un studiu privind implicațiile strategiilor de combatere a evaziunii fiscale asupra managementului organizațional prin intermediul chestionarului structurat. Din punct de vedere metodologic, a fost utilizat chestionarul structurat bazat pe un număr de 21 de întrebări care au vizat aspecte privind structura eșantionului după domeniul de activitate, valoarea activelor, numărul de salariați, calitatea respondentului (latura managerială), structura capitalului, afilierea societății, externalizarea departamentului contabil, utilizarea de programe manageriale de tip ERP/CRM. Chestionarul a fost aplicat în perioada

- noiembrie 2020 - martie 2021. Chestionarul structurat a vizat aspecte procedurale privind digitalizarea, aspecte privind eficiența implementării digitalizării, interfața comunicării cu contribuabilul și aspecte privind implementarea digitalizării în relația cu acesta.
11. Am abordat strategia de digitalizare din perspectiva unui instrument operativ de management al Agenției Naționale de Administrare Fiscală din România. În contextul actual economic și social dominat de crize economice multiple se constată mutarea accentului comunicațional-instituțional în cadrul administrației publice și a Agenției Naționale de Administrare Fiscală din România de la metodele uzuale de comunicare la comunicarea digitală. Fenomenul este cu atât mai intens cu cât s-a dovedit ca există o preocupare privind instituirea comunicării digitale cu contribuabilul și cu alte organisme naționale și internaționale în vederea atingerii obiectivelor de management pe termen scurt și lung. Voi analiza eficiența acțiunilor strategice privind digitalizarea prin intermediul rezultatelor obținute în capitolul 2 a unui chestionar structurat aplicat unui număr de 300 de agenți economici pentru a identifica atât îmbunătățirea relației agenției cu contribuabilii cât și îmbunătățirea managementului resurselor și managementului timpului.
  12. Cercetarea tratează din perspectiva modelelor economice, eficiența managerială a organismului public ANAF într-o manieră structurată. Sub influența elementelor de incertitudine tabloul managerial este modificat atât de creșterea presiunii fiscale cât și de blocajele economice și falimentele generalizate la nivelul economiei. În acest context, găsirea unor soluții viabile de redresare fiscală și creșterea colectării veniturilor bugetare au reprezentat în această perioadă provocări incluse în obiectivele de management ale entității.
  13. În ceea ce privește identificarea domeniilor strategice de dezvoltare managerială a entității prin aplicarea schemei Flow: Strategie → Obiective → Capabilități → Rezultate, au fost tratate într-o manieră analitică descriptivă elementele din schema Flow, arătând faptul că rezultatele relevante pot fi obținute pe baza unei strategii manageriale eficiente a unor obiective de management care să răspundă nevoilor organizației și pentru care să existe capabilități suficiente astfel încât rezultatele dorite să fie atinse prin raportarea nivelului estimat cu nivelul realizat al rezultatelor acestei planificări strategice.
  14. Am propus unui sistem coerent de evaluarea a eficienței manageriale pe bază de indicatori de monitorizare și am prezentat modelul economic corectiv de monitorizare managerială, ocazie cu care pentru toate cele 6 obiective de management au fost definiți indicatori de monitorizare, evoluția acestora fiind utilă în evaluarea eficienței pe fiecare obiectiv individual cât și a eficienței per ansamblu. Cu ocazia identificării indicatorilor de monitorizare au fost calculate și prezentate curbele de trend pe fiecare obiectiv managerial în parte și au fost construit tabloul general de eficiență. Am arătat că nevoia de reorientare a politicilor și practicilor manageriale trebuie să fie efectuată în acord cu posibilitățile de finanțare și cu re poziționarea politicii de resurse umane a entității.
  15. Am conceptualizat un model economic de eficiență managerială. Acest model a fost prezentat în dinamică în perioada 2015-2021. Astfel, am arătat faptul că eficiența capacității operaționale este una fluctuantă, cu tendințe de diminuare generate de capacitatea economică națională ca factor exogen corectat cu demersurile interne privind creșterea capacității operaționale, eficientizarea productivității muncii, digitalizare și demersuri privind conformarea voluntară. Au fost propuse și validate patru ipoteze de lucru:
    - ❖ Ipoteza 1 demonstrată: Variația sezonieră a realizării veniturilor bugetare este direct proporțională cu nevoia de finanțare și valoarea deficitului bugetar. Am identificat ca și factori de vulnerabilitate nevoia de finanțare în creștere (pe fondul creșterii deficitului bugetar) în condiții de incertitudine și limitarea resurselor de colectare.
    - ❖ Ipoteza 2 demonstrată: Nivelul realizărilor bugetare evoluează în directă proporționalitate cu programul lunar de încasări dacă și numai dacă variația factorilor exogeni nu depășește media multianuală a coeficientului pozitiv de previziune, a estimatului bugetar pentru anul următor anului de prognoză.
    - ❖ Ipoteza 3 demonstrată: Nivelul de variație a indicatorilor modelului cuantificat pe baza coeficientului de regresie nu depășește nivelul de variație a cursului de schimb valutar (euro).
    - ❖ Ipoteza 4 demonstrată: Nivelul eficienței operaționale a managementului ANAF poate fi valid evaluat pe baza funcției de trend a corelației sezoniere a funcției de regresie

simplă dintre nivelul realizat a veniturilor bugetare în raport cu programul lunar de încasări planificat.

16. În urma testării și validării modelului am arătat faptul că măsurile de eficientizare adoptate au determinat ca în perioada 2015-2021 eficiența să fie una pozitivă, cu o singură excepție cea a declanșării pandemiei, când valoarea coeficientului de corelare a funcției a devenit subunitară.
17. Am conceptualizat un model economic corectiv de monitorizare a eficienței manageriale. Am realizat modelul pe baza unor indicatori de monitorizare calculați în dinamică (2016-2021) și definiți explicit atât la nivel sintetic cât și analitic. Rezultatele au permis construirea tabloului general de eficiență. În urma analizei, a reieșit faptul că eficiența managerială a ANAF este una diferențiată la nivelul obiectivelor, acest aspect fiind asimilat unei politici manageriale neomogene și bazate pe implementarea unei strategii pe termen mediu și scurt. Cele mai eficiente obiective sunt Reformarea managementului riscului (32%), Eficientizarea conformării voluntare (19%) și Operaționalizarea transferului informatic (17%). La polul opus cu o eficiență negativă asimilată practicilor manageriale ineficiente regăsim elemente asociate obiectivului managerial privind eficientizarea acțiunilor de executare silită și diminuarea cascaderii fenomenului de evaziune fiscală.
18. Rezultatele cercetării permit reconsiderarea strategiei de combatere a evaziunii fiscale din perspectivă managerială cu o componentă perfectibilă asimilată obiectivelor ineficiente și o componentă de monitorizare aferentă obiectivelor care depășesc pragul minim de eficiență propus.

#### IV. Limitele cercetării, direcții de cercetare viitoare

Prezenta cercetare a fost realizată pe parcursul celor trei ani de studiu doctoral, ani în care incidența pandemiei și a crizelor economice au generat modificări semnificative ale managementului principalului organism fiscal din România, obiectivele de eficiență fiind supuse unui stres fiscal prin prisma măsurilor de sprijin social și a altor măsuri imediate induse de acțiunile de combatere a răspândirii bolii. În prezent configurația riscurilor care impactează tipologia managementului în cadrul ANAF s-a modificat prin declanșarea conflictului geopolitic din acest an, urmat de criza energetică și de hiperinflație. Aceste elemente constituie limitări ale studiului și argumente pentru formularea următoarelor direcții de cercetare:

**D1** Identificarea modificărilor statusului de eficiență managerială în contextul provocărilor privind devalorizarea monedelor naționale și a euro, în contextul hiperinflației induse de statusul geopolitic. Această direcție de cercetare este motivată de previziunile pentru anul 2023 în privința deficitului bugetar și de semnalele transmise de Banca Națională a României privind riscurile de volatilitate pe piața financiară și a practicilor de acordare a creditului comercial,

**D2** Identificarea modificărilor strategiilor de combatere a evaziunii fiscale din perspectiva noilor demersuri comunitare de consolidare a vectorului fiscal european și de combatere a riscurilor asociate noului climat de insecuritate geopolitică.

#### V. Lista lucrărilor publicate

##### B. Articole științifice

##### 1. Articole publicate in reviste cotate ISI\*/Volume ale conferințelor indexate ISI

1. Valetin Marian ANTOHI, Romeo-Victor IONESCU, Monica Laura ZLATI, Cristian MIRICA, Nicoleta CRISTACHE, Approaches to Health Efficiency across the European Space through the Lens of the Health Budget Effort. Int J Environ Res Public Health. 2022 Mar 5;19(5):3063. Pp 1-20, doi: 10.3390/ijerph19053063. PMID: 35270757; PMCID: PMC8910186. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8910186/>, <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/5/3063>. Factor de impact 2020 – 3,390, Cuartila: Q1– Public, Environmental & Occupational Health, Q2 – Public Health, Environmental and Occupational Health; Q2 – Environmental Sciences, AIS 2020 – 0,771, Cuartila: Q2 – Environmental Sciences, Q3 – Public, Environmental & Occupational Health, Q3 – Public Health, Environmental and Occupational Health; SRI – 1,232; WOS:000768914600001.

2. Valentin Marian ANTOHI, Romeo-Victor IONESCU, Monica Laura ZLATI, Cristian MIRICA. Approaches related to the effects of Covid-19 pandemics on financing of the healthcare system in Romania. *Front Public Health*. 2022 Jul 27;10:940021. doi: 10.3389/fpubh.2022.940021. PMID: 35968420; pp 1-19 PMCID: PMC9363635 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9363635/>. Factor de impact 2021 – 6,461, cuartile = Q1 - Public, Environmental & Occupational Health - SCIE; Q1 - Public, Environmental & Occupational Health - SSCI; AIS 2021 – 1,371, cuartile = Q1 - Public, Environmental & Occupational Health - SSCI; Q2 - Public, Environmental & Occupational Health - SCIE; SRI: 1,602; WOS:000840610800001;

## 2. Articole publicate în reviste și în volumele unor manifestări științifice indexate în baze de date internaționale.

1. Cristian MIRICA, Monica Laura ZLATI, Angela Eliza MICU, Silviu STANCIU, Violeta SAPIRA, and Andrei Mirel FLOREA. "Managing the Financial Stress Generated by the COVID-19 Pandemic in the Public System. Solutions for Economic Restart in Romania." *Annals of "Dunarea de Jos" University of Galati, Fascicle I. Economics and Applied Informatics, Years XXVI – no1/2020, ISSN-L 1584-0409 ISSN-Online 2344-441X, DOI <https://doi.org/10.35219/eai1584040982>*
2. Monica Laura ZLATI, Cristian MIRICA. "Biological assets accounting in the agricultural sector." *European Journal of Accounting, Finance & Business Volume XV/2021 ISSN 2344-102X Issue (XXV) / February 2021 ISSN-L 2344-102X <http://www.accounting-management.ro/index.php?pag=showcontent&issue=25&year=2021>*
3. Monica Laura ZLATI, Cristian MIRICA, Angela-Eliza MICU, Valentin Marian ANTOHI. The digital strategy – management operative tool of the National Agency of Fiscal Administration in Romania *Annals of "Dunarea de Jos" University of Galati, Fascicle I. Economics and Applied Informatics, Years XXVII – no2/2021, ISSN-L 1584-0409 ISSN-Online 2344-441X, DOI <https://doi.org/10.35219/eai15840409190>, pp. 39-45, [www.eia.feaa.ugal.ro](http://www.eia.feaa.ugal.ro), [http://eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2021\\_2/ZlatiMiricaMicuAntohi.pdf](http://eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2021_2/ZlatiMiricaMicuAntohi.pdf)*
4. Cristian MIRICA, Monica Laura ZLATI, Angela-Eliza MICU - The implications of the measures aiming economic recovery during the pandemic upon the fiscal management strategy in Romania, *Annals of "Dunarea de Jos" University of Galati, Fascicle I. Economics and Applied Informatics, Years XXVII – no2/2021, ISSN-L 1584-0409 ISSN-Online 2344-441X, DOI <https://doi.org/10.35219/eai15840409194>, pp. 76-87, [www.eia.feaa.ugal.ro](http://www.eia.feaa.ugal.ro), [http://eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2021\\_2/MiricaZlatiMicu.pdf](http://eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2021_2/MiricaZlatiMicu.pdf),*
5. Cristian MIRICA, Angela Eliza MICU, Valentin Marian ANTOHI & Monica Laura ZLATI, 2022. "Approaches to the Determination of the Underground Economy Component by Methods of Budget Execution Management Through Statistical Analysis in Romania," *Economics and Applied Informatics, "Dunarea de Jos" University of Galati, Faculty of Economics and Business Administration, issue 1, pages 171-176. <https://ideas.repec.org/a/ddj/fseeai/y2022i1p171-176.html>.*
6. Valentin Marian ANTOHI, Costinela FORTEA, Monica Laura ZLATI, Romeo-Victor IONESCU, Cristian MIRICA, 2022. "Efficiency of financial indicators of the Romanian state budget, an objective of economic security during the epidemiological crisis," *Journal of Financial Studies, Institute of Financial Studies, vol. 12(7), pages 38-51, May. [https://revista.isfin.ro/wp-content/uploads/2022/05/8.-Antohi-Valentin\\_.pdf](https://revista.isfin.ro/wp-content/uploads/2022/05/8.-Antohi-Valentin_.pdf)*

## 3. Lucrări prezentate la conferințe internaționale/naționale cu participare internațională

1. Cristian MIRICA, Noi abordări ale politicilor de management fiscal prin prisma reculului economic generat de extinderea pandemiei Covid-19 în România Participare la Conferința Științifică a Școlilor Doctorale (SCDS-UDJG) din cadrul Universității Dunărea de Jos din Galați 01.06.2020 <http://www.cssd-udjg.ugal.ro>, <http://www.cssd-udjg.ugal.ro/index.php/2020/programme-2020>
2. Cristian MIRICA. "The Impact of Developing the Communication Strategy on Improving Managerial Performance within NAFA Romania." *Romania International Conference — XXIIth Edition, Risk in Contemporary Economy, 4 th June 2021 [http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2021/Conference\\_Program\\_Sections.pdf](http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2021/Conference_Program_Sections.pdf)*

3. Cristian MIRICA. "Reducing the Tax Phenomenon in Romania through Proactive Measures Developed During the Post-Pandemic Period." Romania International Conference — XXIIth Edition, Risk in Contemporary Economy, 4 th June 2021 [http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2021/Conference\\_Program\\_Sections.pdf](http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2021/Conference_Program_Sections.pdf)
4. Monica Laura ZLATI, Cristian MIRICA, Angela-Eliza MICU, Valentin Marian ANTOHI. Strategia digitală – instrument operativ de management al Agenției Naționale de Administrare Fiscală din România, Participare la Conferința Științifică a Școlilor Doctorale (SCDS-UDJG) Editia a-9 a din cadrul Universității Dunărea de Jos din Galați 18.06.2021, <http://www.cssd-udig.ugal.ro>, <http://www.cssd-udig.ugal.ro/index.php/programme-21>
5. Valentin Marian Antohi, Cristian MIRICA, Romeo-Victor Ionescu, Monica Laura Zlati, Approaches Related to Sanitary Efficiency in the European Space from the Viewpoint of the Budgetary Effort for Health, The 15th International Management Conference held on November 4th-5th, 2021, [http://conferinta.management.ase.ro/wp-content/uploads/2021/11/IMC2021\\_programme\\_03.11.2021.pdf](http://conferinta.management.ase.ro/wp-content/uploads/2021/11/IMC2021_programme_03.11.2021.pdf)
6. Valentin Marian ANTOHI, Cristian MIRICA, Romeo-Victor Ionescu, Monica Laura ZLATI, Approaches Related to the Effects of Covid 19 Pandemics on Financing of the Healthcare System in Romania, The 15th International Management Conference held on November 4th-5th, 2021, [http://conferinta.management.ase.ro/wp-content/uploads/2021/11/IMC2021\\_programme\\_03.11.2021.pdf](http://conferinta.management.ase.ro/wp-content/uploads/2021/11/IMC2021_programme_03.11.2021.pdf)
7. Cristian Mirica, Angela-Eliza Micu, Analysis of financial management methods in terms of budget execution in Romania, Scientific Conference Of Doctoral Schools, SCDS-UDJG 2022, The Tenth Edition, GALAȚI, 9th-10th of June 2022, <http://www.cssd-udig.ugal.ro/index.php/abstracts-2022>

## VI. Bibliografie selectivă

1. Ackah, I.; Bobio, C.; Graham, E.; Opong, C.K. Balancing Debt with Sustainability? Fiscal Policy and the Future of Petroleum Revenue Management in Ghana. *Energy Res. Soc. Sci.* **2020**, *67*, 101516, doi:https://doi.org/10.1016/j.erss.2020.101516.
2. Mu, W.; Liu, K.; Tao, Y.; Ye, Y. Digital Finance and Corporate ESG. *Financ. Res. Lett.* **2023**, *51*, 103426, doi:https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.103426.
3. Huo, D.; Zhang, X.; Meng, S.; Wu, G.; Li, J.; Di, R. Green Finance and Energy Efficiency: Dynamic Study of the Spatial Externality of Institutional Support in a Digital Economy by Using Hidden Markov Chain. *Energy Econ.* **2022**, *116*, 106431, doi:https://doi.org/10.1016/j.eneco.2022.106431.
4. Wang, X.; Wang, X. Digital Financial Inclusion and Household Risk Sharing: Evidence from China's Digital Finance Revolution. *China Econ. Q. Int.* **2022**, *2*, 334–348, doi:https://doi.org/10.1016/j.ceqi.2022.11.006.
5. He, Y.; Liu, R. The Impact of the Level of Green Finance Development on Corporate Debt Financing Capacity. *Financ. Res. Lett.* **2023**, *52*, 103552, doi:https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.103552.
6. Di Maria, F.; Sisani, F.; Contini, S.; Ghosh, S.K.; Mersky, R.L. Is the Policy of the European Union in Waste Management Sustainable? An Assessment of the Italian Context. *Waste Manag.* **2020**, *103*, 437–448, doi:https://doi.org/10.1016/j.wasman.2020.01.005.
7. Sun, Y.; Tang, X. The Impact of Digital Inclusive Finance on Sustainable Economic Growth in China. *Financ. Res. Lett.* **2022**, *50*, 103234, doi:https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.103234.
8. MIRICA, C. Noi Abordări Ale Politicilor de Management Fiscal Prin Prisma Reculului Economic Generat de Extinderea Pandemiei Covid-19 in Romania. In Proceedings of the Conferința Științifică a Școlilor Doctorale (SCDS-UDJG) din cadrul Universității Dunărea de Jos din Galați; Galați, 2020; p. 13.
9. ZLATI, M.L.; Antohi, V.M.; Ionescu, R.V.; Zlati, M.L.; Mirica, C.; Cristache, N. Approaches to Health Efficiency across the European Space through the Lens of the Health Budget Effort. *Int. J. Environ. Res. Public Health* **2022**, *19*, 1–20, doi:10.3390/ijerph19053063.
10. Jasiński, D.; Meredith, J.; Kirwan, K. Sustainable Development Model for Measuring and Managing Sustainability in the Automotive Sector. *Sustain. Dev.* **2021**, *29*, 1123–1137, doi:https://doi.org/10.1002/sd.2207.
11. Dumitrascu, O.; Dumitrascu, M.; Dobrotă, D. Performance Evaluation for a Sustainable Supply Chain Management System in the Automotive Industry Using Artificial Intelligence. *Processes* **2020**, *8*.
12. Socoliuc; Cosmulese, C.; Ciubotariu, M.; Mihaila; Arion; Grosu Sustainability Reporting as a Mixture of CSR and Sustainable Development. A Model for Micro-Enterprises within the Romanian Forestry Sector. *Sustainability* **2020**, *12*, 603, doi:10.3390/su12020603.
13. Socoliuc, M.; Grosu, V.; Cosmulese, C.; Kicsi, R. Determinants of Sustainable Performance and Convergence with EU Agenda 2030: The Case of Romanian Forest Enterprises. *Polish J. Environ. Stud.* **2020**, *29*, 2339–2353, doi:10.15244/pjoes/110757.

14. Bakker, H.; Dunke, F.; Nickel, S. A Structuring Review on Multi-Stage Optimization under Uncertainty: Aligning Concepts from Theory and Practice. *Omega (United Kingdom)* **2020**, *96*, 102080, doi:10.1016/j.omega.2019.06.006.
15. Sun, H. Construction of Integration Path of Management Accounting and Financial Accounting Based on Big Data Analysis. *Optik (Stuttg.)* **2023**, *272*, 170321, doi:https://doi.org/10.1016/j.ijleo.2022.170321.
16. Armstrong, C.S.; Blouin, J.L.; Jagolinzer, A.D.; Larcker, D.F. Corporate Governance, Incentives, and Tax Avoidance. *J. Account. Econ.* **2015**, *60*, 1–17, doi:https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2015.02.003.
17. Zhou, X.; Xu, Z.; Chai, J.; Yao, L.; Wang, S.; Lev, B. Efficiency Evaluation for Banking Systems under Uncertainty: A Multi-Period Three-Stage DEA Model. *Omega (United Kingdom)* **2019**, *85*, 68–82, doi:10.1016/j.omega.2018.05.012.
18. Singh, N.P. Managing Environmental Uncertainty for Improved Firm Financial Performance: The Moderating Role of Supply Chain Risk Management Practices on Managerial Decision Making. *Int. J. Logist. Res. Appl.* **2020**, *23*, 270–290, doi:10.1080/13675567.2019.1684462.
19. Kovermann, J.; Velte, P. The Impact of Corporate Governance on Corporate Tax Avoidance—A Literature Review. *J. Int. Accounting, Audit. Tax.* **2019**, *36*, 100270, doi:https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2019.100270.
20. Lara-Rubio, J.; Navarro-Galera, A.; Buendía-Carrillo, D.; Gómez-Miranda, M.E. Analysing Financial Risks of Local Governments to Design Sustainability Policies for Public Services: An Empirical Study by the Population Size. *Cities* **2022**, *128*, 103795, doi:https://doi.org/10.1016/j.cities.2022.103795.
21. Hamid, N.; Purbawangsa, I.B.A. Impact of the Board of Directors on Financial Performance and Company Capital: Risk Management as an Intervening Variable. *J. Co-op. Organ. Manag.* **2022**, *10*, 100164, doi:https://doi.org/10.1016/j.jcom.2021.100164.
22. Pham, M.D. (Marty) Management Connection and Firm Performance: Evidence from Global Financial Crisis. *J. Behav. Exp. Financ.* **2022**, *34*, 100636, doi:https://doi.org/10.1016/j.jbef.2022.100636.
23. Dogar, C.; Mare, C. A “What If” Analysis for Sound Financial Management Decisions in Romanian European Social Fund Grants Evaluation. *Procedia - Soc. Behav. Sci.* **2014**, *109*, 989–994, doi:https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.576.
24. Boisjoly, R.P.; Conine, T.E.; McDonald, M.B. Working Capital Management: Financial and Valuation Impacts. *J. Bus. Res.* **2020**, *108*, 1–8, doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.025.
25. Chang, H.-Y.; Ma, C.-A. Financial Flexibility, Managerial Efficiency and Firm Life Cycle on Firm Performance. *J. Adv. Manag. Res.* **2019**, *16*, 168–180, doi:10.1108/JAMR-06-2017-0072.
26. Cho, S.Y.; Lee, C. Managerial Efficiency, Corporate Social Performance, and Corporate Financial Performance. *J. Bus. Ethics* **2019**, *158*, 467–486, doi:10.1007/s10551-017-3760-7.
27. Yang, J.; Hemmings, D.; Jaafar, A.; Jackson, R.H.G. The Real Earnings Management Gap between Private and Public Firms: Evidence from Europe. *J. Int. Accounting, Audit. Tax.* **2022**, *49*, 100506, doi:https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2022.100506.
28. Ziolo, M.; Bağ, I.; Cheba, K.; Spoz, A.; Niedzielski, P. Sustainable Financial Systems toward Sustainability in Finance. Institutional and Managerial Approach. *Procedia Comput. Sci.* **2021**, *192*, 4237–4248, doi:https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.200.
29. Raudys, A.; Goldstein, E. Forecasting Detrended Volatility Risk and Financial Price Series Using LSTM Neural Networks and XGBoost Regressor. *J. Risk Financ. Manag.* **2022**, *15*.
30. Pappa, E.; Sajedi, R.; Vella, E. Fiscal Consolidation with Tax Evasion and Corruption. *J. Int. Econ.* **2015**, *96*, S56–S75, doi:https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2014.12.004.
31. Blaufus, K.; Hundsdorfer, J.; Jacob, M.; Sünwoldt, M. Does Legality Matter? The Case of Tax Avoidance and Evasion. *J. Econ. Behav. Organ.* **2016**, *127*, 182–206, doi:https://doi.org/10.1016/j.jebo.2016.04.002.
32. Alstadsæter, A.; Johannesen, N.; Le Guern Herry, S.; Zucman, G. Tax Evasion and Tax Avoidance. *J. Public Econ.* **2022**, *206*, 104587, doi:https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2021.104587.
33. Blaufus, K.; Möhlmann, A.; Schwäbe, A.N. Stock Price Reactions to News about Corporate Tax Avoidance and Evasion. *J. Econ. Psychol.* **2019**, *72*, 278–292, doi:https://doi.org/10.1016/j.joep.2019.04.007.
34. Sonia, S.; Suparmun, H. Factors Influencing Tax Avoidance BT - Proceedings of the 5th Annual International Conference on Accounting Research (AICAR 2018); Atlantis Press, February 2019; pp. 238–243.
35. Tenidou, E.; Valsamidis, S.; Petasakis, I.; Mandilas, A. Elenxis, an Effective Tool for the War Against Tax Avoidance and Evasion. *Procedia Econ. Financ.* **2015**, *33*, 303–312, doi:https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01714-1.
36. MIRICA, C.; MICU, A.E.; ANTOHI, V.M.; ZLATI, M.L. Approaches to the Determination of the Underground Economy Component by Methods of Budget Execution Management Through Statistical Analysis in Romania. *Econ. Appl. Informatics* **2022**, 171–176.
37. Alm, J. Tax Evasion, Technology, and Inequality. *Econ. Gov.* **2021**, *22*, 321–343, doi:10.1007/s10101-021-00247-w.
38. Schneider, F.; Raczkowski, K.; Mróz, B. Shadow Economy and Tax Evasion in the EU. *J. Money Laund. Control* **2015**, *18*, 34–51, doi:10.1108/JMLC-09-2014-0027.
39. Khlif, H.; Amara, I. Political Connections, Corruption and Tax Evasion: A Cross-Country Investigation. *J. Financ. Crime* **2019**, *26*, 401–411, doi:10.1108/JFC-01-2018-0004.

40. Nawawi, A.; Salin, A.S.A.P. Capital Statement Analysis as a Tool to Detect Tax Evasion. *Int. J. Law Manag.* **2018**, *60*, 1097–1110, doi:10.1108/IJLMA-03-2017-0024.
41. Fanea-Ivanovici, M.; Muşetescu, R.-C.; Pană, M.-C.; Voicu, C. Fighting Corruption and Enhancing Tax Compliance through Digitization: Achieving Sustainable Development in Romania. *Sustainability* **2019**, *11*, doi:10.3390/su11051480.
42. Bucci, V. PRESUMPTIVE TAXATION METHODS: A REVIEW OF THE EMPIRICAL LITERATURE. *J. Econ. Surv.* **2020**, *34*, 372–397, doi:https://doi.org/10.1111/joes.12304.
43. Vogt, R. Reputations and the Fight against Tax Evasion: EU Pressure and Asian Financial Centres. *Int. Aff.* **2019**, *95*, 365–381, doi:10.1093/ia/iiz017.
44. Faccia, A.; Mosteanu, N.R. Tax Evasion\_Information System and Blockchain. *J. Inf. Syst. Oper. Manag.* **2019**, 65–74.
45. Diller, M.; Asen, M.; Späth, T. The Effects of Personality Traits on Digital Transformation: Evidence from German Tax Consulting. *Int. J. Account. Inf. Syst.* **2020**, *37*, 100455, doi:10.1016/j.accinf.2020.100455.
46. Pop, I. Tax Control - Prevention and Control of Tax Evasion. *Ann. Fac. Econ.* **2011**, *1*, 375–380.
47. Batrancea, L.; Nichita, A.; Olsen, J.; Kogler, C.; Kirchler, E.; Hoelzl, E.; Weiss, A.; Torgler, B.; Fookan, J.; Fuller, J.; et al. Trust and Power as Determinants of Tax Compliance across 44 Nations. *J. Econ. Psychol.* **2019**, *74*, 102191, doi:https://doi.org/10.1016/j.joep.2019.102191.
48. Alharbi, S.; Atawnah, N.; Al Mamun, M.; Ali, M.J. Local Culture and Tax Avoidance: Evidence from Gambling Preference Behavior. *Glob. Financ. J.* **2022**, *52*, 100585, doi:https://doi.org/10.1016/j.gfj.2020.100585.
49. Didimo, W.; Giamminonni, L.; Liotta, G.; Montecchiani, F.; Pagliuca, D. A Visual Analytics System to Support Tax Evasion Discovery. *Decis. Support Syst.* **2018**, *110*, 71–83, doi:https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.03.008.
50. Park, J.; Ko, C.Y.; Jung, H.; Lee, Y.-S. Managerial Ability and Tax Avoidance: Evidence from Korea. *Asia-Pacific J. Account. Econ.* **2016**, *23*, 449–477, doi:10.1080/16081625.2015.1017590.
51. A.T., R.A.; José, R.A.; Christoph, W. The Impact of Countries' Transfer Pricing Rules on Profit Shifting. *J. Appl. Account. Res.* **2020**, *ahead-of-p*.
52. Kim, B.; Park, K.S.; Jung, S.-Y.; Park, S.H. Offshoring and Outsourcing in a Global Supply Chain: Impact of the Arm's Length Regulation on Transfer Pricing. *Eur. J. Oper. Res.* **2018**, *266*, 88–98, doi:https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.09.004.
53. Hanson, S.G.; Scharfstein, D.S.; Sunderam, A. Social Risk, Fiscal Risk, and the Portfolio of Government Programs. *Rev. Financ. Stud.* **2019**, *32*, 2341–2382, doi:10.1093/rfs/hhy086.
54. Kohlhase, S.; Pierk, J. The Effect of a Worldwide Tax System on Tax Management of Foreign Subsidiaries. *J. Int. Bus. Stud.* **2020**, *51*, 1312–1330, doi:10.1057/s41267-019-00287-9.
55. Kluge, F.A.; Goldstein, J.R.; Vogt, T.C. Transfers in an Aging European Union. *J. Econ. Ageing* **2019**, *13*, 45–54, doi:https://doi.org/10.1016/j.jeoa.2018.07.004.
56. Gallemore, J.; Labro, E. The Importance of the Internal Information Environment for Tax Avoidance. *J. Account. Econ.* **2015**, *60*, 149–167, doi:https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2014.09.005.
57. commission, E. Fighting Tax Evasion and Avoidance : A Year of Progress. **2013**.
58. Blouin, J.L.; Robinson, L.A.; Seidman, J.K. Conflicting Transfer Pricing Incentives and the Role of Coordination. *Contemp. Account. Res.* **2018**, *35*, 87–116, doi:https://doi.org/10.1111/1911-3846.12375.
59. Vousinas, G. Shadow Economy and Tax Evasion: The Achilles Heel of Greek Economy. Determinants, Effects and Policy Proposals. *J. Money Laund. Control* **2017**, *20*, doi:10.1108/JMLC-11-2016-0047.
60. Vajda, G.T. Measures to Reduce Tax Evasion at European Level. *Hyperion Econ. J.* **2017**, *5*, 21–26.
61. Vellutini, C.; Casamatta, G.; Bousquet, L.; Poniatowski, G. *Estimating International Tax Evasion by Individuals*; 2019; Vol. 7565; ISBN 9789276112129.
62. Kemme, D.M.; Parikh, B.; Steigner, T. Tax Havens, Tax Evasion and Tax Information Exchange Agreements in the OECD. *Eur. Financ. Manag.* **2017**, *23*, 519–542, doi:https://doi.org/10.1111/eufm.12118.
63. Manea, A.A. Action Plan To Strengthen the Fight Against Fraud and Tax Evasion in the European Union. *Debating Glob. Identity, Nation Dialogue Soc. Sci.* **2017**, 474–478.
64. Arnaboldi, M.; Lapsley, I.; Steccolini, I. Performance Management in the Public Sector: The Ultimate Challenge. *Financ. Account. Manag.* **2015**, *31*, 1–22, doi:10.1111/faam.12049.
65. Tofan, M.; Onofrei, M.; Vatamanu, A.-F. Fiscal Responsibility Legal Framework—New Paradigm for Fiscal Discipline in the EU. *Risks* **2020**, *8*.
66. Montenegro, T.M. Tax Evasion, Corporate Social Responsibility and National Governance: A Country-Level Study. *Sustainability* **2021**, *13*.
67. Agénor, P.R. Optimal Fiscal Management of Commodity Price Shocks. *J. Dev. Econ.* **2016**, *122*, 183–196, doi:10.1016/j.jdeveco.2016.05.005.
68. Park, S.; Maher, C.S. Government Financial Management and the Coronavirus Pandemic: A Comparative Look at South Korea and the United States. *Am. Rev. Public Adm.* **2020**, *50*, 590–597, doi:10.1177/0275074020941720.
69. Gerrish, E. The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis. *Public Adm. Rev.* **2016**, *76*, 48–66, doi:10.1111/puar.12433.
70. Umehara, E.; Ohta, T. Using Game Theory to Investigate Risk Information Disclosure by Government Agencies and Satisfying the Public—The Role of the Guardian Agent. *IEEE Trans.*



- Syst. Man, Cybern. Part A* **2009**, 39, 321–330, doi:10.1109/TSMCA.2008.2010796.
71. van Helden, J.; Reichard, C. Management Control and Public Sector Performance Management. *Balt. J. Manag.* **2019**, 14, 158–176, doi:10.1108/BJM-01-2018-0021.
  72. Caselli, F.; Reynaud, J. Do Fiscal Rules Cause Better Fiscal Balances? A New Instrumental Variable Strategy. *Eur. J. Polit. Econ.* **2020**, 63, 101873, doi:https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2020.101873.
  73. Popescu, C.R.G.; Popescu, G.N. An Exploratory Study Based on a Questionnaire Concerning Green and Sustainable Finance, Corporate Social Responsibility, and Performance: Evidence from the Romanian Business Environment. *J. Risk Financ. Manag.* **2019**, 12.
  74. Gökalp, E.; Demirörs, O. Model Based Process Assessment for Public Financial and Physical Resource Management Processes. *Comput. Stand. Interfaces* **2017**, 54, 186–193, doi:https://doi.org/10.1016/j.csi.2016.11.011.
  75. Fomin, V.P.; Potokina, E.S. Trends in Optimizing the Formation of Consolidated Reporting in Holding Companies in the Context of Global Digitization. In Proceedings of the Digital Age: Chances, Challenges and Future; Ashmarina, S.I., Vochozka, M., Mantulenko, V.V., Eds.; Springer International Publishing: Cham, **2020**; pp. 233–242.
  76. Vukovic, N.; Pobedinsky, V.; Mityagin, S.; Drozhzhin, A.; Mingaleva, Z. A Study on Green Economy Indicators and Modeling: Russian Context. *Sustainability* **2019**, 11, doi:10.3390/su11174629.
  77. Banaei, M.; Oloomi-buygi, M.; Raouf-Sheybani, H.; Khooban, M.-H. Mixed Supply Function-Cournot Equilibrium Model of Futures and Day-Ahead Electricity Markets. *IET Gener. Transm. & Distrib.* **2021**, 15, 1640–1654, doi:10.1049/gtd2.12123.
  78. Zhu, S.; Wu, X.; He, Z.; He, Y. Mixed Frequency Domain Spillover Effect of International Economic Policy Uncertainty on Stock Market. *KYBERNETES* **2022**, 51, 876–895, doi:10.1108/K-11-2020-0755.
  79. Kwon, S.; Kim, E. Sustainable Health Financing for COVID-19 Preparedness and Response in Asia and the Pacific. *Asian Econ. Policy Rev.* **2022**, 17, 140–156, doi:https://doi.org/10.1111/aepr.12360.
  80. Evstafyeva, E.; Kislaya, I.; Kruchanova, I. Advanced Accounting Perspectives in the Light of Leading Economic Digitalisation Processes. **2019**, 359, 146–152, doi:10.2991/icsbal-19.2019.26.
  81. Dabija, D.-C.; Brandusa, B.; Pușcaș, C. A Qualitative Approach to the Sustainable Orientation of Generation Z in Retail: The Case of Romania. *J. Risk Financ. Manag.* **2020**, 13, 2–20, doi:10.3390/jrfm13070152.
  82. Dobrovic, J.; Gombár, M.; Benková, E. Sustainable Development Activities Aimed at Combating Tax Evasion in Slovakia. *J. Secur. Sustain. Issues* **2017**, 6, 761–772, doi:10.9770/jssi.2017.6.4(19).
  83. Gootjes, B.; de Haan, J. Procyclicality of Fiscal Policy in European Union Countries. *J. Int. Money Financ.* **2022**, 120, 102276, doi:https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2020.102276.
  84. Ionescu, R.V.; Zlati, M.L.; Antohi, V.M.; Stanciu, S. Reduced Inequalities as Factor of Sustainable Development: The Analysis Under Econometric Models. *Sustainability* **2018**, 10, 1–33.
  85. Mirică, C. The Impact of Developing the Communication Strategy on Improving Managerial Performance within NAFA Romania. In Proceedings of the Romania International Conference — XXIIth Edition, Risk in Contemporary Economy; Galati, **2021**; pp. 1–7.
  86. Haas, J.S.; D’Erman, V.J.; Schulz, D.F.; Verdun, A. Economic and Fiscal Policy Coordination after the Crisis: Is the European Semester Promoting More or Less State Intervention? *J. Eur. Integr.* **2020**, 42, 327–344, doi:10.1080/07036337.2020.1730356.
  87. Halaskova, M.; Halaskova, R.; Prokop, V. Evaluation of Efficiency in Selected Areas of Public Services in European Union Countries. *Sustainability* **2018**, 10, 1–17, doi:10.3390/su10124592.
  88. Mirică, C.; MICU, A.E. Analysis of Financial Management Methods in Terms of Budget Execution in Romania. In Proceedings of the Scientific Conference Of Doctoral Schools, SCDS-UDJG 2022, The Tenth Edition, GALAȚI, 9th-10th of June 2022; **2022**; pp. 1–10.
  89. MIRICA, C.; ZLATI, M.L.; MICU, A.E.; STANCIU, S.; SAPIRA, V.; FLOREA, A.M. Managing the Financial Stress Generated by the COVID-19 Pandemic in the Public System. Solutions for Economic Restart in Romania. *Ann. Univ. Dunarea Jos Galati Fascicle I, Econ. Appl. Informatics* **2020**, 26, 61–67.
  90. Meyer, D.; Shera, A. The Impact of Remittances on Economic Growth: An Econometric Model. *Economia* **2017**, 18, 147–155, doi:https://doi.org/10.1016/j.econ.2016.06.001.
  91. Carp, L. The Impact of FDI on the Labor Market in Central and Eastern Europe during the International Crisis. *Rev. Appl. Socio-Econ. Res.* **2012**, 3, 43–54.
  92. Yong, E.L. Unemployment and the European Union, 2000–2017: Structural Exploration of Distant Past Economic Experience and Future Prosperity. *J. Econ. Struct.* **2019**, 8, 30, doi:10.1186/s40008-019-0165-z.
  93. Bruno, R.L.; Campos, N.F.; Estrin, S.; Tian, M. Foreign Direct Investment and the Relationship Between the United Kingdom and the European Union. In *The Economics of UK-EU Relations: From the Treaty of Rome to the Vote for Brexit*; Campos, N.F., Coricelli, F., Eds.; Springer International Publishing: Cham, **2017**; pp. 139–173 ISBN 978-3-319-55495-2.
  94. Bailey, D.; De Propris, L. Brexit and the UK Automotive Industry. *Natl. Inst. Econ. Rev.* **2017**, 242, R51–R59, doi:10.1177/002795011724200114.
  95. Skrinjaric, T. Stock Market Reactions to Brexit: Case of Selected CEE and SEE Stock Markets. *Int. J. Financ. Stud.* **2019**, 7, doi:10.3390/ijfs7010007.

96. Pattyn, V.; Gouglas, A.; De Leeuwe, J. The Knowledge behind Brexit. A Bibliographic Analysis of Ex-Ante Policy Appraisals on Brexit in the United Kingdom and the European Union. *J. Eur. Public Policy* **2021**, *28*, 821–839, doi:10.1080/13501763.2020.1772345.
97. Giordano, B. Post-Brexit Regional Economic Development Policy in the UK? Some Enduring Lessons from European Union Cohesion Policy. *Eur. Urban Reg. Stud.* **2020**, *28*, 26–33, doi:10.1177/0969776420970624.
98. Jafari, Y.; Britz, W. Brexit: An Economy-Wide Impact Assessment on Trade, Immigration, and Foreign Direct Investment. *Empirica* **2020**, *47*, 17–52, doi:10.1007/s10663-018-9418-6.
99. Dhingra, S.; Ottaviano, G.; Rappoport, V.; Sampson, T.; Thomas, C. UK Trade and FDI: A Post-Brexit Perspective. *Pap. Reg. Sci.* **2018**, *97*, 9–24, doi:10.1111/pirs.12345.
100. Szczygielski, J.J.; Bwanya, P.R.; Charteris, A.; Brzeszczyński, J. The Only Certainty Is Uncertainty: An Analysis of the Impact of COVID-19 Uncertainty on Regional Stock Markets. *Financ. Res. Lett.* **2021**, 101945, doi:https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.101945.
101. Schneider, F. New COVID-Related Results for Estimating the Shadow Economy in the Global Economy in 2021 and 2022. *Int. Econ. Econ. Policy* **2022**, *19*, 299–313, doi:10.1007/s10368-022-00537-6.
102. CFA Institute *Financial Reporting Disclosures: Investor Perspectives on Transparency, Trust, and Volume*; 2013; ISBN 9780938367765.
103. Ha, L.T.; Huong, T.T.L.; Thanh, T.T. Is Digitalization a Driver to Enhance Environmental Performance? An Empirical Investigation of European Countries. *Sustain. Prod. Consum.* **2022**, *32*, 230–247, doi:https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.04.002.
104. Cazarro, I.; García-Gusano, D.; Iribarren, D.; Linares, P.; Romero, J.C.; Arocena, P.; Arto, I.; Banacloche, S.; Lechón, Y.; Miguel, L.J.; et al. Energy-Socio-Economic-Environmental Modelling for the EU Energy and Post-COVID-19 Transitions. *Sci. Total Environ.* **2022**, *805*, 150329, doi:https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.150329.
105. Chahuan-Jimenez, K.; Rubilar-Torrealba, R.; de la Fuente-Mella, H. Market Openness and Its Relationship to Connecting Markets Due to COVID-19. *SUSTAINABILITY* **2021**, *13*, doi:10.3390/su131910964.
106. Saylor, K.E.; Mouiche, M.M.; Lucas, A.; Mclver, D.J.; Matsida, A.; Clary, C.; Maptue, V.T.; Euren, J.D.; LeBreton, M.; Tamoufe, U. Market Characteristics and Zoonotic Disease Risk Perception in Cameroon Bushmeat Markets. *Soc. Sci. & Med.* **2021**, *268*, doi:10.1016/j.socscimed.2020.113358.
107. Ben Khelifa, S.; Arsi, S. Islamic Equity Funds and Stock Market: Dynamic Relation and Market Timing during the COVID-19 Outbreak. *J. Econ. Adm. Sci.*, doi:10.1108/JEAS-08-2021-0173.
108. Konhausner, P.; Seidentopf, R. Digital Marketing Effects of Clubhouse on Crowdfunding in the Context of COVID-19. *J. RISK Financ. Manag.* **2021**, *14*, doi:10.3390/jrfm14080347.
109. Zhu, P.; Tang, Y.; Wei, Y.; Lu, T. Multidimensional Risk Spillovers among Crude Oil, the US and Chinese Stock Markets: Evidence during the COVID-19 Epidemic. *ENERGY* **2021**, *231*, doi:10.1016/j.energy.2021.120949.
110. Goniewicz, K.; Khorram-Manesh, A.; Hertelendy, A.J.; Goniewicz, M.; Naylor, K.; Burkle, F.M. Current Response and Management Decisions of the European Union to the COVID-19 Outbreak: A Review. *Sustainability* **2020**, *12*.
111. Cappelli, R.; Montobbio, F.; Morrison, A. Unemployment Resistance across EU Regions: The Role of Technological and Human Capital. *J. Evol. Econ.* **2021**, *31*, 147–178, doi:10.1007/s00191-020-00693-5.
112. Capello, R.; Cerisola, S. Concentrated versus Diffused Growth Assets: Agglomeration Economies and Regional Cohesion. *Growth Change* **2020**, *51*, 1440–1453, doi:https://doi.org/10.1111/grow.12419.
113. Abor, P.A.; Abor, J.Y. Implications of COVID-19 Pandemic for Health Financing System in Ghana. *J. Health Manag.* **2020**, *22*, 559–569, doi:10.1177/0972063420983096.
114. Reaney, R.; Cullinane, N. Competitiveness Bargaining in France: A Study of Multiple Union Action in the Automotive Industry. *Econ. Ind. Democr.* **2019**, *42*, 1326–1350, doi:10.1177/0143831X19873970.
115. Onofrei, M.; Cigu, E.; Gavrilita (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*, 1–15, doi:10.3390/ijerph18031134.
116. Nitoi, M.; Clichici, D.; Zeldea, C.; Pochea, M.; Ciocîrlan, C. Financial Well-Being and Financial Literacy in Romania: A Survey Dataset. *Data Br.* **2022**, *43*, 108413, doi:https://doi.org/10.1016/j.dib.2022.108413.
117. Cepoi, V. Reshaping the Danube Region Imaginary: A Focus on Digital Transformation and HPC. *Res. Soc. Chang.* **2021**, *11*, 58–78, doi:10.2478/rsc-2019-0009.
118. Comisia Europeană *Sustenabilitatea Finanțelor Publice* Available online: [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file\\_import/european-semester\\_thematic-factsheet\\_public-finance-sustainability\\_ro.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_public-finance-sustainability_ro.pdf).
119. Cohen, N. Bargaining and Informal Interactions in the National Budget: A Game Theory Analysis of the Israeli Case. *Int. Rev. Adm. Sci.* **2015**, *81*, 58–78, doi:10.1177/0020852314546582.
120. Sanguinetti, P.; Berniell, L.; Álvarez, F.; Ortega, D.; Arreaza, A.; Penfold, M. *RED 2012. Public Finance for Development: Strengthening the Connection between Income and Expenditure; Economy and Development Report*, Ed.; 1st ed.; CAF: Bogotá, Colombia, 2012; ISBN 980-6810-01-5.
121. Kargol-Wasiluk, A.; Wildowicz-Giegiel, A. The Quality of Public Finance in the Light of Fiscal

- Governance Concept: Implications for the European Union Countries. *Equilibrium. Q. J. Econ. Econ. Policy* **2018**, *13*, 411–426, doi:10.24136/eq.2018.020.
122. Cruz, S.C.S.; Teixeira, A.A.C. Spatial Analysis of New Firm Formation in Creative Industries before and during the World Economic Crisis. *Ann. Reg. Sci.* **2021**, *67*, 385–413, doi:10.1007/s00168-021-01052-3.
123. Puzzkarski, J.; Śniadach, O. Instruments to Implement Sustainable Aquaculture in the European Union. *Mar. Policy* **2022**, *144*, 105215, doi:https://doi.org/10.1016/j.marpol.2022.105215.
124. Aiello, G.; Giovino, I.; Vallone, M.; Catania, P.; Argento, A. A Decision Support System Based on Multisensor Data Fusion for Sustainable Greenhouse Management. *J. Clean. Prod.* **2018**, *172*, 4057–4065, doi:https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.197.
125. IMF *World Economic Outlook: Global Manufacturing Downturn, Rising Trade Barriers*; 2019; ISBN 978-1-47559-214-6.
126. Bieroza, M.Z.; Bol, R.; Glendell, M. What Is the Deal with the Green Deal: Will the New Strategy Help to Improve European Freshwater Quality beyond the Water Framework Directive? *Sci. Total Environ.* **2021**, *791*, 148080, doi:https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.148080.
127. Mandley, S.J.; Daiglou, V.; Junginger, H.M.; van Vuuren, D.P.; Wicke, B. EU Bioenergy Development to 2050. *Renew. Sustain. Energy Rev.* **2020**, *127*, 109858, doi:https://doi.org/10.1016/j.rser.2020.109858.
128. Glinskiy, V.; Serga, L.; Novikov, A.; Litvintseva, G.; Bulkina, A. Investigation of Correlation between the Regions Sustainability and Territorial Differentiation. *Procedia Manuf.* **2017**, *8*, 323–329, doi:https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.041.
129. Calisto Friant, M.; Vermeulen, W.J. V.; Salomone, R. Analysing European Union Circular Economy Policies: Words versus Actions. *Sustain. Prod. Consum.* **2021**, *27*, 337–353, doi:https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.11.001.
130. Simionescu, M.; Strielkowski, W.; Gavurova, B. Could Quality of Governance Influence Pollution? Evidence from the Revised Environmental Kuznets Curve in Central and Eastern European Countries. *Energy Reports* **2022**, *8*, 809–819, doi:https://doi.org/10.1016/j.egyr.2021.12.031.
131. Li, X.; Ozturk, I.; Majeed, M.T.; Hafeez, M.; Ullah, S. Considering the Asymmetric Effect of Financial Deepening on Environmental Quality in BRICS Economies: Policy Options for the Green Economy. *J. Clean. Prod.* **2022**, *331*, 129909, doi:https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129909.
132. Galán-Martín, A.; Pozo, C.; Guillén-Gosálbez, G.; Vallejo, A.A.; Esteller, L.J. Multi-Stage Linear Programming Model for Optimizing Cropping Plan Decisions under the New Common Agricultural Policy. *Land use policy* **2015**, *48*, 515–524, doi:https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2015.06.022.
133. European Commission *Debt Sustainability Monitor*; 2016; Vol. 8014; ISBN 9789279646775.
134. European Commission *Debt Sustainability Monitor 2019*; 2020; Vol. 8014; ISBN 9789279988677.
135. Milošević, G.; Kulić, M.; Đurić, Z.; Đurić, O. The Taxation of Agriculture in the Republic of Serbia as a Factor of Development of Organic Agriculture. *Sustainability* **2020**, *12*.
136. Lim, K.Y.; Zhang, S. Optimal Fiscal Management in an Economy with Resource Revenue-Financed Government-Linked Companies. *Int. J. Financ. Econ.* **2021**, *1–24*, doi:10.1002/ijfe.2533.
137. Agénor, P.-R. Optimal Fiscal Management of Commodity Price Shocks. *J. Dev. Econ.* **2016**, *122*, 183–196, doi:https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2016.05.005.
138. Mironiuc, M.; Carp, M.; Chersan, I.-C. The Relevance of Financial Reporting on the Performance of Quoted Romanian Companies in the Context of Adopting the IFRS. *Procedia Econ. Financ.* **2015**, *20*, 404–413, doi:https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00090-8.
139. Accordino, P. Fiscal Policy for Sustainable Development: The Italian Way to Promote Innovative Entrepreneurship According to European Union Rules. In *Sustainability and Law: General and Specific Aspects*; Mauerhofer, V., Rupo, D., Tarquinio, L., Eds.; Springer International Publishing: Cham, 2020; pp. 201–219 ISBN 978-3-030-42630-9.
140. Antohi, V.M.; Mirică, C.; Ionescu, R.-V.; Zlati, M.L. Approaches Related to Sanitary Efficiency in the European Space from the Viewpoint of the Budgetary Effort for Health. In Proceedings of the The 15th International Management Conference; 2021; pp. 1–6.
141. Raj, A.; Kuznetsov, A.; Arun, T.G. Culture of Sustainability and Marketing Orientation of Indian Agribusiness in Implementing CSR Programs-Insights from Emerging Market. *J. RISK Financ. Manag.* **2020**, *13*, doi:10.3390/jrfm13110269.
142. Dichev, I.D.; Graham, J.R.; Harvey, C.R.; Rajgopal, S. Earnings Quality: Evidence from the Field. *J. Account. Econ.* **2012**, *56*, 1–33, doi:10.1016/j.jacceco.2013.05.004.
143. Ferasso, M.; Beliaeva, T.; Kraus, S.; Clauss, T.; Ribeiro-Soriano, D. Circular Economy Business Models: The State of Research and Avenues Ahead. *Bus. Strateg. Environ.* *n/a*, doi:10.1002/bse.2554.
144. Davidescu, A.A.; Apostu, S.-A.; Paul, A.; Casuneanu, I. Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees—Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability* **2020**, *12*.
145. Abu-Rayash, A.; Dincer, I. Development of Integrated Sustainability Performance Indicators for Better Management of Smart Cities. *Sustain. Cities Soc.* **2021**, *67*, 1–13, doi:10.1016/j.scs.2020.102704.
146. Stoica (Dinca), C.; Dumitriu (Ion), I.M.; Nicula, M.; Florea, A.M.; Dinca, A.D.; Stanciu, S. Production of Hybrid Corn Seeds in Braila County: Characteristics and Evolution 2007- 2018.;

- Soliman, K.S., Ed.; Proceedings of 34th International-Business-Information-Management-Management-Association (IBIMA) Conference: Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations Through Sustainable Economic Competitive, 2019; pp. 3579–3587.
147. Dweck, E.; Vianna, M.T.; da Cruz Barbosa, A. Discussing the Role of Fiscal Policy in a Demand-Led Agent-Based Growth Model. *Economia* **2020**, *21*, 185–208, doi:<https://doi.org/10.1016/j.econ.2019.03.004>.
  148. Afonso, A.; Jalles, J.T. Stock Flow Adjustments in Sovereign Debt Dynamics: The Role of Fiscal Frameworks. *Int. Rev. Econ. Financ.* **2020**, *65*, 1–16, doi:<https://doi.org/10.1016/j.iref.2019.09.007>.
  149. Faria-e-Castro, M. Fiscal Policy during a Pandemic. *FRB St. Louis Work. Pap.* **2020**.
  150. Easterly, W.; Rebelo, S. Fiscal Policy and Economic Growth. *J. Monet. Econ.* **1993**, *32*, 417–458.
  151. Cosmulese, C.G.; Zlati, M.L.; Grosu, V. An Econometric Model for the Romanian Country Risk Assessment Budget Execution and Performance Indicators. In Proceedings of the 33rd the International Business Information Management Conference (33rd IBIMA) Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: from Regional Development Sustainability to Global Economic Growth At: Granada, Spain; 2019; pp. 1–8.
  152. Zlati, M.L.; Mirica, C. Biological Assets Accounting in the Agricultural Sector. *Eur. J. Accounting, Financ. Bus.* **2021**, *XV*, 1–7.
  153. Hepp, M.; Leymann, F.; Domingue, J.; Wahler, A.; Fensel, D. Semantic Business Process Management: A Vision towards Using Semantic Web Services for Business Process Management. In Proceedings of the IEEE International Conference on e-Business Engineering (ICEBE'05); October 2005; pp. 535–540.
  154. Morseletto, P. Targets for a Circular Economy. *Resour. Conserv. Recycl.* **2020**, *153*, 104553, doi:<https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.104553>.
  155. Antohi, V.M.; Zlati, M.L.; Radu, R.I.; Cosmulese, C.G.; Socoliuc, M. Viability of Liberal Professions' Economic Effectiveness in the Context of the New Fiscal Changes in Romania. *Int. J. Financ. Econ.* **2020**, *n/a*, doi:10.1002/ijfe.1847.
  156. Comisia Europeană A New Circular Economy Action Plan For a Cleaner and More Competitive Europe. *EU Off. J.* **2020**, *1*, 1–4.
  157. Mirica, C.; Zlati, M.L.; Micu, A.E. The Implications of the Measures Aiming Economic Recovery During the Pandemic Upon the Fiscal Management Strategy in Romania. *Ann. "Dunarea Jos" Univ. Galati Fascicle I. Econ. Appl. Informatics* **2021**, *XXVII*, 76–87, doi:10.35219/eai15840409194.
  158. Antohi, V.M.; Ionescu, R.V.; Zlati, M.L.; Mirica, C. Approaches Related to the Effects of Covid-19 Pandemics on Financing of the Healthcare System in Romania. *Front. public Heal.* **2022**, *10*, 940021, doi:10.3389/fpubh.2022.940021.
  159. Montes, G.C.; Bastos, J.C.A.; de Oliveira, A.J. Fiscal Transparency, Government Effectiveness and Government Spending Efficiency: Some International Evidence Based on Panel Data Approach. *Econ. Model.* **2019**, *79*, 211–225, doi:<https://doi.org/10.1016/j.econmod.2018.10.013>.
  160. Tuhari, T. Aspecte Ramurale La Etapizarea Planurilor de Conturi Și a Politicilor Contabile. In Proceedings of the Problemele contabilității în contextul integrării europene: Conferința internațională din 10-11 noiembrie 2009; ASEM: Chișinău, 2010; pp. 30–35.
  161. Remeikienė, R.; Gasparėnienė, L.; Fedajev, A.; Szarucki, M.; Đekić, M.; Razumienė, J. Evaluation of Sustainable Energy Development Progress in EU Member States in the Context of Building Renovation. *Energies* **2021**, *14*, 1–22, doi:10.3390/en14144209.
  162. Blocker, A.W.; Kotlikoff, L.J.; Ross, S.A.; Vallas, S.V. The True Cost of Social Security. *Tax Policy Econ.* **2019**, *33*, 131–163, doi:10.1086/703231.
  163. Phuc Canh, N. The Effectiveness of Fiscal Policy: Contributions from Institutions and External Debts. *J. Asian Bus. Econ. Stud.* **2018**, *25*, 50–66, doi:10.1108/JABES-05-2018-0009.
  164. ANTOHI, V.M.; ZLATI, M.L. The Impact of the Application of the Fiscal Risk Assessment Procedure in Romania. *Ann. Univ. Dunarea Jos Galati Fascicle I, Econ. Appl. Informatics* **2017**, 78–86.
  165. ANAF CODUL FISCAL Din 2015 (Legea Nr. 227/2015) Available online: [https://static.anaf.ro/static/10/Anaf/legislatie/L\\_227\\_2015.pdf](https://static.anaf.ro/static/10/Anaf/legislatie/L_227_2015.pdf) (accessed on 10 October 2022).
  166. Mirica, C. Reducing the Tax Phenomenon in Romania through Proactive Measures Developed During the Post-Pandemic Period. In Proceedings of the Romania International Conference — XXIIth Edition, Risk in Contemporary Economy; Galati, 2021; pp. 1–8.
  167. Antohi, V.M.; Fortea, C.; Zlati, M.L.; Ionescu, R.-V.; Mirica, C. Efficiency of Financial Indicators of the Romanian State Budget, an Objective of Economic Security during the Epidemiological Crisis. *J. Financ. Stud.* **2022**, *7*, 38–51, doi:10.55654/jfs.2022.7.12.03.
  168. ANAF Raport de Performanta 2015. **2015**, 1–70.
  169. Statista Research Department Share of Tax Evasion Identified in the Official GDP in Romania from 1990 to 2017 Available online: <https://www.statista.com/statistics/1128334/romania-tax-evasion-in-gdp/> (accessed on 10 October 2022).
  170. Statista Research Department Most Common Types of Fraud Affecting Romanian Companies in 2017 Available online: <https://www.statista.com/statistics/1111108/fraud-affecting-romanian-companies/>.
  171. Statista Research Department Romania's Budget Balance in Relation to GDP 2027 Available online: <https://www.statista.com/search/?q=fiscal+romania&qKat=newSearchFilter&sortMethod=idre>

- levance&isRegionPref=1&sortMethodMobile=idrelevance&statistics=1&accuracy=and&isoregion=0&isocountrySearch=&category=0&interval=0&archive=1 (accessed on 10 October 2022).
172. Ministerul Finanțelor Publice ROF DRGFP. *Portal ANAF* 2017, 417.
  173. Chohan, U.W. Tax Evasion & Whistleblowers: Curious Policy or Durable Strategy? **2020**.
  174. Macdonald, Z.; Pyle, D. Illicit Activity: The Economics of Crime, Drugs and Tax Fraud. *Illicit Act. Econ. Crime, Drugs Tax Fraud* **2018**, *1*, 1–289, doi:10.4324/9781315185194.
  175. Caraus, M.; Caraus, I.; Blaga, L.; Stanese, I.T. TAX EVASION UNDER THE INFLUENCE OF FISCAL POLICY MEASURES ECONOMIST , MINISTRY OF ECONOMY , TRADE AND RELATIONS WITH THE BUSINESS. **2016**, 98–102.
  176. Scarisoreanu, M. Programele de Conformare Voluntara Solutia de Crestere a Veniturilor Bugetare Available online: <https://www.mediafax.ro/economic/pwc-programele-de-conformare-voluntara-solutia-de-crestere-a-veniturilor-bugetare-16273173> (accessed on 10 October 2022).
  177. Zlati, M.L.; Mirica, C.; Micu, A.E.; Antohi, V.M. The Digital Strategy -Management Operative Tool of the National Agency of Fiscal Administration in Romania. *Ann. "Dunarea Jos" Univ. Galati* **2021**, *XXVI*, 39–45, doi:10.35219/eai15840409190.
  178. Mirică, C. Strategia Digitală – Instrument Operativ de Management Al Agenției Naționale de Administrare Fiscală Din România. In Proceedings of the Conferința Științifică a Școlilor Doctorale (SCDS-UDJG) Editia a-9 a din cadrul Universității Dunărea de Jos din Galați; Galați, 2021; pp. 1–6.
  179. Gapsalamov, A.; Bochkareva, T.; Vasilev, V.; Akhmetshin, E.; Anisimova, T. Comparative Analysis of Education Quality and the Level of Competitiveness of Leader Countries under Digitalization Conditions. *J. Soc. Stud. Educ. Res.* **2020**, *11*, 133–150.
  180. Bloomberg, J. Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril Available online: [https://moniquebabin.com/wp-content/uploads/articulate\\_uploads/Going-Digital4/story\\_content/external\\_files/Digitization\\_Digitalization\\_and\\_Digital\\_Transformation\\_Confusion.pdf](https://moniquebabin.com/wp-content/uploads/articulate_uploads/Going-Digital4/story_content/external_files/Digitization_Digitalization_and_Digital_Transformation_Confusion.pdf) (accessed on 18 April 2021).
  181. Ng, H.Y.; Tan, P.S.; Lim, Y.G. Methodology for Digitalization - A Conceptual Model. In Proceedings of the 2018 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM); December 2018; pp. 1269–1273.
  182. Agostini, L.; Galati, F.; Gastaldi, L. The Digitalization of the Innovation Process. *Eur. J. Innov. Manag.* **2020**, *23*, 1–12, doi:10.1108/EJIM-11-2019-0330.
  183. Jovanović, M.; Dlačić, J.; Okanović, M. Digitalization and Society's Sustainable Development – Measures and Implications. *Zb. Rad. Ekon. Fak. au Rijeci* **2018**, *36*, 905–928, doi:10.18045/zbfri.2018.2.905.
  184. Rivza, B.; Kruzmetra, M.; Gudele, I.; Foris, D. Digitalization as an Essential Growth Factor Contributing in SME Development (Experience of Latvia and Romania). *Agron. Res.* **2019**, *17*, 261–270, doi:10.15159/AR.19.030.
  185. Bykovskaya, E.N.; Kafiyatullina, Y.N.; Kharchilava, G.P. Modern Trends of Digitalization of Innovation Process. *Upravlenie* **2018**, *6*, 38–43, doi:10.26425/2309-3633-2018-1-38-43.
  186. Riedl, R.; Benlian, A.; Hess, T.; Stelzer, D.; Sikora, H. On the Relationship Between Information Management and Digitalization. *Bus. Inf. Syst. Eng.* **2017**, *59*, 475–482, doi:10.1007/s12599-017-0498-9.
  187. Kutsuri, G.N.; Kamberdieva, S.S.; Dedegkaev, V.K.H.; Sopoeva, I.A.; Shelkunova, T.G. Impact of Digitalization on Improvement of Economy, {IT} and Internet of Business. *J. Phys. Conf. Ser.* **2019**, *1399*, 33008, doi:10.1088/1742-6596/1399/3/033008.
  188. Isaksson, A.J.; Harjunoski, I.; Sand, G. The Impact of Digitalization on the Future of Control and Operations. *Comput. Chem. Eng.* **2018**, *114*, 122–129, doi:https://doi.org/10.1016/j.compchemeng.2017.10.037.
  189. Khan, F.; Amyotte, P.; Adedigba, S. Process Safety Concerns in Process System Digitalization. *Educ. Chem. Eng.* **2021**, *34*, 33–46, doi:https://doi.org/10.1016/j.ece.2020.11.002.
  190. ANAF *Raport de Performanță*; 2019;
  191. Fochmann, M.; Hechtner, F.; Kölle, T.; Overesch, M. Combating Overreporting of Deductions in Tax Returns: Prefilling and Restricting the Deductibility of Expenditures. *J. Bus. Econ.* **2021**, *91*, 935–964, doi:10.1007/s11573-020-01024-7.
  192. Fanea-Ivanovici, M.; Mușetescu, R.-C.; Pană, M.-C.; Voicu, C. Fighting Corruption and Enhancing Tax Compliance through Digitization: Achieving Sustainable Development in Romania. *Sustainability* **2019**, *11*, 1480, doi:10.3390/su11051480.
  193. de Mendonça, H.F.; Peçanha, M.S. Fiscal Management Performance and Local Economic Development: Evidence from a Large Emerging Economy. *J. Econ. Stud.* **2021**, *48*, 641–659, doi:10.1108/JES-08-2019-0386.
  194. ANAF Strategia Agenției Naționale de Administrare Fiscală 2021-2024 Available online: [https://static.anaf.ro/static/33/Anaf/20210316192634\\_strategia\\_anaf\\_2021-2024.pdf](https://static.anaf.ro/static/33/Anaf/20210316192634_strategia_anaf_2021-2024.pdf) (accessed on 9 May 2022).
  195. Robbins, B.; Kiser, E. Legitimate Authorities and Rational Taxpayers: An Investigation of Voluntary Compliance and Method Effects in a Survey Experiment of Income Tax Evasion. *Ration. Soc.* **2018**, *30*, 247–301, doi:10.1177/1043463118759671.
  196. Mocanu, M.; Constantin, S.-B.; Răileanu, V. Determinants of Tax Avoidance – Evidence on Profit Tax-Paying Companies in Romania. *Econ. Res. Istraživanja* **2021**, *34*, 2013–2033, doi:10.1080/1331677X.2020.1860794.
  197. ANAF FIȘIERUL STANDARD DE CONTROL FISCAL (SAF-T) Available online: [https://www.anaf.ro/anaf/internet/ANAF/despre\\_anaf/strategii\\_anaf/proiecte\\_digitalizare/saf\\_t](https://www.anaf.ro/anaf/internet/ANAF/despre_anaf/strategii_anaf/proiecte_digitalizare/saf_t)

- (accessed on 8 August 2022).
198. Ministerul Finantelor Publice E-Factura – Sistem Obligatoriu de Facturare Electronică Available online: <https://mfinante.gov.ro/web/efactura> (accessed on 8 August 2022).
  199. Ministerul Finantelor Publice RO-ETransport Prezentare Available online: <https://mfinante.gov.ro/ro/web/etransport> (accessed on 10 August 2022).
  200. Guvernul Romaniei Ghiseul Unic Available online: <https://www.ghiseul.ro/ghiseul/public/#> (accessed on 17 August 2022).
  201. ANAF Spatiul Privat Virtual Available online: [https://www.anaf.ro/anaf/internet/ANAF/servicii\\_online/inreg\\_inrol\\_pf\\_pj\\_spv/](https://www.anaf.ro/anaf/internet/ANAF/servicii_online/inreg_inrol_pf_pj_spv/) (accessed on 15 August 2022).
  202. ANAF Protocol de Aderare La Serviciile Sistemului Informatic PatrimVen Available online: <https://epatrim.anaf.ro/> (accessed on 9 August 2022).
  203. Ionescu, R.-V.; Zlati, M.; Antohi, V. COVID-19's Impact on the NUTS2 Economies in Romania. *Rom. J. Reg. Sci.* **2020**, vol.14, 24–42.
  204. PricewaterhouseCoopers Romania Fiscal Code Available online: <https://www.pwc.ro/en/tax-legal/alerts/tax-and-legal-alert2.html>.
  205. ZLATI, M.L.; ANTOHI, V.M. Analysis of Economic Efficiency through the Analytical Budgeting Method Using Econometric Modelling. **2018**.
  206. Batrancea, L.; Nichita, A.; Olsen, J.; Kogler, C.; Kirchler, E.; Hoelzl, E.; Weiss, A.; Torgler, B.; Fooker, J.; Fuller, J.; et al. Trust and Power as Determinants of Tax Compliance across 44 Nations. *J. Econ. Psychol.* **2019**, 74, 102191, doi:10.1016/j.joep.2019.102191.
  207. Anzuini, A.; Rossi, L.; Tommasino, P. Fiscal Policy Uncertainty and the Business Cycle: Time Series Evidence from Italy. *J. Macroecon.* **2020**, 65, 103238, doi:<https://doi.org/10.1016/j.jmacro.2020.103238>.
  208. Gorshkova, N. V.; Mytareva, L.A.; Shkarupa, E.A.; Yalmaev, R.A. *The Concept of Tax Stimulation of Informatization of Modern Entrepreneurship*; Springer International Publishing, 2019; Vol. 182; ISBN 9783030015145.
  209. de Mendonça, H.F.; Peçanha, M.S. Fiscal Management Performance and Local Economic Development: Evidence from a Large Emerging Economy. *J. Econ. Stud.* **2020**, 48, 641–659, doi:10.1108/JES-08-2019-0386.
  210. Susela Devi, S.; Helen Samujh, R. The Political Economy of Convergence: The Case of IFRS for SMEs. *Aust. Account. Rev.* **2015**, 25, 124–138, doi:10.1111/auar.12048.
  211. Miller, A.H. Data Modeling and Visualization of Tax Strategies Employed by Overseas American Individuals and Firms. In Proceedings of the Advances in Internet, Data and Web Technologies; Barolli, L., Xhafa, F., Khan, Z.A., Odhabi, H., Eds.; Springer International Publishing: Cham, 2019; pp. 309–321.
  212. Alm, J.; Gerbrands, P.; Kirchler, E. Using “Responsive Regulation” to Reduce Tax Base Erosion. *Regul. Gov.* **2020**, doi:10.1111/rego.12359.
  213. Organisation for Economic Cooperation and Development The Global Forum on Transparency and Exchange of Information for Tax Purposes. **2013**, 1–30.
  214. Moiescu, F.; Manole, M.C.; Dascalescu, C.G. Investments in Human Capital in Romania. *Econ. Appl. Informatics* **2012**, 3, 71–78.
  215. De George, E.T.; Li, X.; Shivakumar, L. A Review of the IFRS Adoption Literature. *Rev. Account. Stud.* **2016**, 21, 898–1004, doi:10.1007/s11142-016-9363-1.
  216. Gassen, J.; Schwedler, K. The Decision Usefulness of Financial Accounting Measurement Concepts: Evidence from an Online Survey of Professional Investors and Their Advisors. *Eur. Account. Rev.* **2010**, 19, 495–509, doi:10.1080/09638180.2010.496548.
  217. Siglé, M.; Goslinga, S.; Speklé, R.; van der Hel, L.; Veldhuizen, R. Corporate Tax Compliance: Is a Change towards Trust-Based Tax Strategies Justified? *J. Int. Accounting, Audit. Tax.* **2018**, 32, 3–16, doi:10.1016/j.intaccudtax.2018.06.003.
  218. Otto, F.; Michael, F.; Philipp, G.; Gertraud, L.; Martina, N.; Martin, S. Tax Avoidance, Tax Evasion and Tax Havens. **2015**, 1–101.
  219. Zlati, M.L.; Antohi, V.M.; Ionescu, R.-V. Approaches on the Vulnerability of Romania ' s Economy in Terms of Budget Deficit and Inflation in a Continuous Form. In Proceedings of the International Conference “Risk in Contemporary Economy” XXth Edition, June 6th - 7th 2019; 2019; pp. 127–136.