

## TEHNICI DE MANAGEMENT ÎN DERULAREA PROCESULUI BUGETAR ÎN REPUBLICA MOLDOVA

**Sofia SCUTARI**

Doctor, conferențiar universitar, Universitatea de Studii Politice și Economice Europene "Constantin Stere",  
Chișinău, Republica Moldova

e-mail: [scutarisofia5@gmail.com](mailto:scutarisofia5@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-3122-6761>

---

*Prezentul articol descrie tehnicile cele mai importante de management în derularea procesului bugetar în Republica Moldova. Bugetul public național constituie un act destul de important în administrarea și gestionarea finanțelor publice, care este derulat prin intermediul conducerii manageriale a administrației publice centrale și locale. Scopul studiului constă în argumentarea teoretică și rolul managerial în derularea finanțelor publice a statului. În vederea aprecierii procesului bugetar în Republica Moldova, autorul descrie componentele bugetului public național, care sunt prioritățile principale în formarea acestuia, Autorul prezintă, de asemenea, analiza dezechilibrului vertical pe componentele bugetului public național în Republicii Moldova pentru anii 2018-2022. În urma analizei dezechilibrului vertical, autorul menționează, că conducerea managerială trebuie să atingă scopul stabilit în politicile strategice și de dezvoltare cu cele mai mici efecte negative care acționează asupra societății. Articolul va fi util pentru profesori, studenți și cercetători din administrația publică centrală și locală care se ocupă cu studierea domeniului dat.*

**Cuvinte-cheie:** buget public național, proces bugetar, venituri, cheltuieli, Republica Moldova.

## MANAGEMENT TECHNIQUES IN THE DEVELOPMENT OF THE BUDGET PROCESS IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA

*This article describes the most important management techniques in the running of the budget process in the Republic of Moldova. The national public budget constitutes a rather important act in the administration and management of public finances, which is carried out through the managerial leadership of the central and local public administration. The purpose of this study consists in the theoretical argumentation and the managerial role in the performance of the state's public finances. In order to appreciate the budgetary process in the Republic of Moldova, the author describes the components of the national public budget, which are the main priorities in its formation. The author also presents the analysis of the vertical imbalance on the components of the national public budget in the Republic of Moldova for the years 2018-2022. Following the analysis of the vertical imbalance, the author mentions that managerial leadership must achieve the goal set in the strategic and development policies with the least negative effects acting on society. This article will be useful for teachers, students and researchers from the central and local public administration who deal with the sciences of the given field.*

**Keywords:** national public budget, budgetary process, revenues, expenses, Republic of Moldova.

## TECHNIQUES DE GESTION DANS LE PROCESSUS BUDGÉTAIRE EN RÉPUBLIQUE DE MOLDOVA

*Cet article décrit les techniques de gestion les plus importantes dans la conduite du processus budgétaire en République de Moldova. Le budget public national constitue un acte assez important dans l'administration et la gestion des finances publiques, qui s'effectue à travers la gestion managériale de l'administration publique centrale et locale. Le but de l'étude consiste en l'argumentation théorique et le rôle managérial dans le développement des finances publiques de l'État. Afin d'évaluer le processus budgétaire en République de Moldova, l'auteur décrit les composantes du budget public national, qui sont les principales priorités dans sa formation, l'auteur présente également l'analyse du déséquilibre vertical sur les composantes du budget public national en République de Moldova pour les années 2018-2022. Suite à l'analyse du déséquilibre vertical, l'auteur mentionne que le leadership managérial doit atteindre l'objectif fixé dans les politiques stratégiques et de développement avec le moins d'effets négatifs agissant sur la société. L'article sera utile pour les enseignants, les étudiants et les chercheurs de l'administration publique centrale et locale qui étudient le domaine donné.*

**Mots-clés:** budget public national, processus budgétaire, revenu, dépenses, République de Moldova.

## ТЕХНИКИ УПРАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТНЫМ ПРОЦЕССОМ В РЕСПУБЛИКЕ МОЛДОВА

*В данной статье описаны наиболее важные методы управления бюджетным процессом в Республике Молдова. Национальный публичный бюджет представляет собой весьма важный акт в администрировании и управлении государственными финансами, который осуществляется через управленческое руководство центральной и местной публичной администрации. Цель данного исследования заключается в теоретической аргументации и управленческой роли в исполнении государственных финансов. Чтобы оценить бюджетный процесс в Республике Молдова, автор описывает компоненты национального публичного бюджета, которые являются основными приоритетами при его формировании. Автор также представляет анализ вертикального дисбаланса по компонентам национального публичного бюджета Республики Молдова на 2018-2022 годы. Проведя анализ вертикального дисбаланса, отмечается, что управленческое лидерство должно достигать целей, поставленных в стратегической политике и политике развития, с наименьшими негативными последствиями, действующими на общество. Данная статья будет полезна преподавателям, студентам и научным сотрудникам центрального и местного публичного управления, занимающимся исследованием данной области.*

**Ключевые слова:** национальный публичный бюджет, бюджетный процесс, доходы, расходы, Республика Молдова.

### Introducere

Bugetul public național este un plan managerial care include acumulările de venituri de la persoane fizice și juridice și efectuarea de cheltuieli pentru instituțiile publice conform programelor planificate.

În conformitate cu prevederile Legii finanțelor publice și responsabilității bugetar-fiscale nr. 181 din 25 iulie 2014, bugetul public național reprezintă sinteza tuturor bugetelor constituite în cadrul sistemului bugetar, cu excluderea transferurilor interbugetare [1].

Asigurarea gestionării eficiente a bugetului public național este una din prioritățile principale a fie-

cărei țări. Conducerea managerială trebuie să atingă scopul stabilit în politicile strategice și de dezvoltare cu cele mai mici efecte negative care acționează asupra societății.

Pentru implementarea obiectivelor generale și întru asigurarea eficientă a echilibrului bugetar este necesar ca să se respecte prevederile legislative și normative în vigoare.

### Aspecte privind componența bugetului public național în Republica Moldova

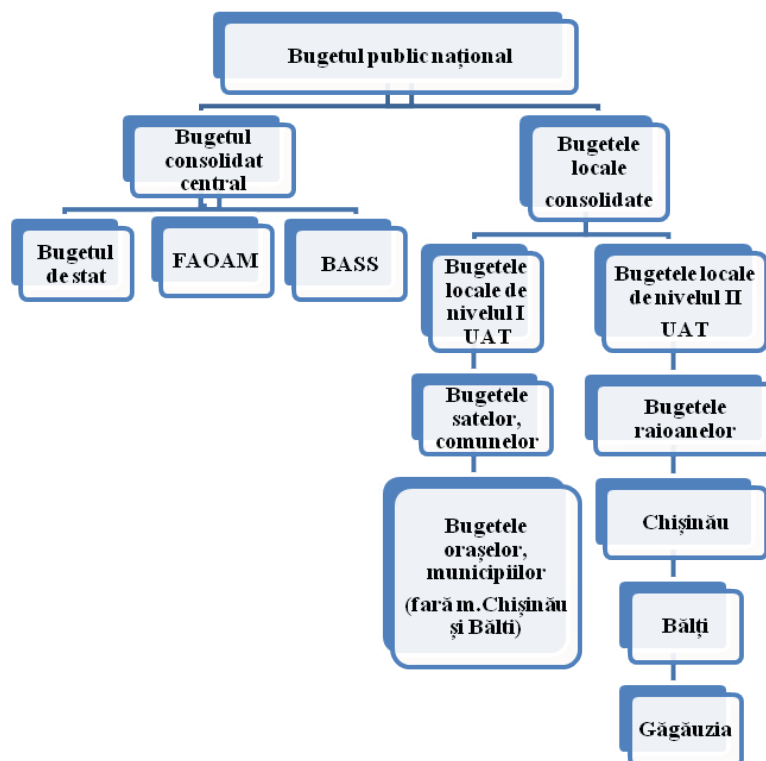
Documentul de bază care determină obiectivele politicii bugetar-fiscale și stabilește cadrul

de încasări și cheltuieli ale bugetului public național, precum și ale componentelor acestuia în perspectiva de trei ani este Cadrul Bugetar pe Termen Mediu.

Cadrul bugetar pe termen mediu se elaborează anual de către Ministerul Finanțelor, în comun cu

alte autorități publice responsabile, în conformitate cu principiile și regulile bugetar-fiscale.

Conform prevederilor Legii finanțelor publice și responsabilității bugetar-fiscale menționate mai sus bugetului public național include următoarele componente:



**Figura 1. Structura bugetului public național**

*Sursa:* Elaborat de autor în baza materialelor [4].

Bugetul de stat, bugetul asigurărilor sociale de stat și fondurile asigurării obligatorii de asistență medicală formează bugetul consolidat central. Bugetele locale cuprind bugetele locale de nivelul întâi (bugetele satelor/comunelor, orașelor/municipiilor,

cu excepția municipiilor Chișinău și Bălți) și bugetele locale de nivelul al doilea (bugetele raionale, bugetul central al unității teritoriale autonome Găgăuzia, bugetele municipale Bălți și Chișinău), care, în ansamblu, formează bugetul consolidat local.

## Reguli și responsabilități manageriale în derularea procesului bugetar în Republica Moldova

Procesul bugetar constituie un ansamblul de măsuri și acțiuni întreprinse de către conducerea managerială al autorităților publice care au atribuții în acest domeniu cu privire la desfășurarea procedurii bugetare.

Procesul bugetar reprezintă un proces transparent,

democratic în luarea deciziilor, atât la nivel macro cât și nivel micro, și de larg impact public, care se manifestă atât pe plan economic cât și pe plan social. De la o țară la alta elementele procesului bugetar prezintă anumite diferențieri în structura sistemului bugetar, dar și unele elemente comune. În continuare vom ilustra procesul bugetar în Republica Moldova care cuprinde următoarele faze.

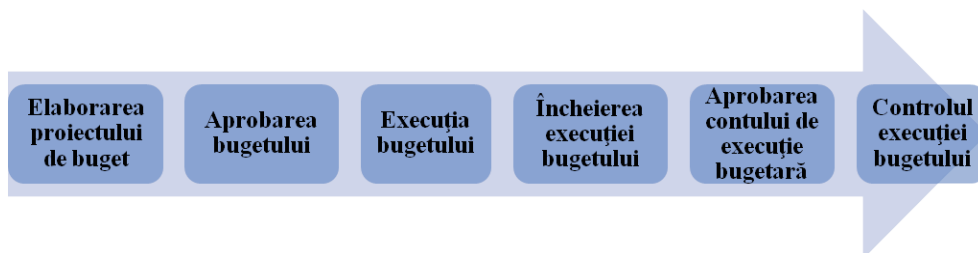


Figura 2. Fazele procesului bugetar

Sursa: Elaborat de autor în baza materialelor [2].

Procesul complex al elaborării și execuției bugetului este supus unor reguli și responsabilități mai mult sau mai puțin rigide. Aceste cerințe sunt specifice principiilor bugetare care sunt aprobate în Legea finanțelor publice și responsabilității bugetar-fiscale nr. 181 din 25 iulie 2014 după cum urmează.

Tabelul 1. Reguli și responsabilități stabilite conform principiilor bugetare

<b>Anualității</b>	Bugetele se aprobă pentru o perioadă de un an bugetar
<b>Unității monetare</b>	Operațiunile de încasări și plăți bugetare se exprimă în moneda națională

<b>Unității</b>	Resursele și cheltuielile autorităților/instituțiilor bugetare se reflectă și se efectuează exclusiv în/din bugetul de la care se finanțează, se formează în cadrul sistemului bugetar și se consolidează în bugetul public național
<b>Universalității</b>	Toate resursele și cheltuielile bugetare se reflectă în buget în sume brute. Resursele bugetelor componente ale bugetului public național sînt destinate finanțării tuturor cheltuielilor prevăzute în bugetele respective, fără a stabili relații între anumite tipuri de resurse și cheltuieli

<b>Balansării</b>	Orice buget trebuie să fie balansat. Cheltuielile bugetare trebuie să fie egale cu veniturile plus sursele de finanțare
<b>Previzibilității și sustenabilității</b>	Politica bugetar-fiscală și prognozele macrobugetare pe termen mediu se elaborează în conformitate cu regulile bugetar-fiscale și se actualizează periodic pentru a asigura stabilitate macroeconomică pe termen mediu și lung
<b>Performanței</b>	Resursele bugetare se alocă și se utilizează în mod econom, eficient și eficace. Bugetele se elaborează și se raportează pe programe fundamentate pe performanță
<b>Transparenței</b>	Proiectele de acte normative în domeniul finanțelor publice se supun consultării publice și bugetele se elaborează, se aprobă și se administrează în mod transparent, având la bază procesul bugetar, bazat pe un calendar bugetar și pe proceduri transparente
<b>Specializării</b>	Bugetele se elaborează, se execută și se raportează în baza unui sistem unic de clasificare bugetară

*Sursa:* Elaborat de autor în baza materialelor [1].

Toate aceste principii bugetare trebuie să fie o călăuză pentru instituțiile cu atribuții în planificarea, executarea și controlul bugetului. Responsabili de procedurile și cerințele specifice privind efectuarea monitoringului procesului bugetar sunt instituțiile de specialitate și anume: Ministerul Finanțelor, Casa Națională de Asigurări Sociale și Compania

Națională de Asigurări în Medicină, Serviciul Fiscal de Stat, Administrațiile publice centrale și locale, Curtea de Conturi etc.

Prin urmare, cu cât nivelul responsabilității manageriale a instituțiilor de specialitate va fi mai înalt, cu atât mai mult aceasta va influența asupra securității resurselor financiare a societății și va contribui la dezvoltarea socială prin asigurarea unui proces bugetar decisive, transparent, și deschis.

### **Analiza dezechilibrului vertical (bugetar) în Republica Moldova**

Conducerea managerială a autorităților publice trebuie să organizeze procesul de planificare și executarea a bugetului public național, precum și să analizeze minuțios gestionarea banilor publici în condițiile respectării principiilor bugetare. Scopul acestora trebuie să fie atingerea obiectivelor propuse determinând eficiența, impactul și durabilitatea bugetului.

În Republica Moldova, bugetul echilibrat enunță o serie de probleme atât în necesitatea respectării principiilor enumerate, cât și în orizontul de timp vizat pentru un buget echilibrat.

În opinia noastră, transferurile reprezintă un mecanism macrobugetar de coordonare, prin care se aproximează capacitatea autorităților locale privind generarea mijloacelor financiare, capacitatea fiscală pe locuitor, precum și optimizarea relațiilor interbugetare.

În acest sens, principalele aspecte ce trebuie analizate se referă la funcția de reglare și stimulare întru stabilitatea relațiilor interbugetare privind modul de stabilire a transferurilor și promovarea politicii bugetare.

De aceea, în continuare vom analiza rezultatele calculării dezechilibrului vertical, pe fiecare component al bugetului public național, în Republica Moldova, care le vom prezenta în tabelul 2.

Dezechilibrul vertical este un indicator bugetar care se calculează prin prisma includerii sau excluderii transferurilor după următoarea formulă:

$$D_v = \frac{\text{venituri} - \text{cheltuieli}}{\text{cheltuieli}} \times 100\% \quad (1)$$

**Tabelul 2. Dezechilibrul vertical pe componentele BPN în Republicii Moldova pentru anii 2018-2022**

Indicato- rii	Cu unluarea transferurilor			Excluderea transferurilor		
	Bugetul asigurărilor sociale de stat	Fondurile asigurării obligatorii de asistență medicală	Bugetele unităților administrativ-teritoriale	Bugetul asigurărilor sociale de stat	Fondurile asigurării obligatorii de asistență medicală	Bugetele unităților administrativ-teritoriale
2018	1,87	2,43	0,93	-32,46	-38,2	-70,26
2019	0,67	1,96	-1,26	-36,15	-35,60	-74,04
2020	0,17	1,63	1,88	-40,12	-40,41	-74,08
2021	0,2	-0,10	0,22	-39,22	-50,51	-71,59
2022	-	-	-1,12	-40,19	-49,78	-62,84

Sursa: Elaborat de autor în baza materialelor [3].

Indicatorul dezechilibrului vertical ne expune mărimea deficitului de resurse care este necesară pentru acoperirea cheltuielilor publice la nivel de fiecare component al bugetului public național. Din analiza datelor pentru anii 2018-2022 ponderea deficitelor de resurse ale bugetului asigurărilor sociale de stat (BASS), fondurilor asigurării obligatorii de asistență medicală (FAOAM) și ale bugetelor unităților administrativ-teritoriale (BUAT) în volumul total al cheltuielilor analizate ne scoate în evidență lipsa resurselor proprii pentru acoperirea necesităților. Deficitul de resurse în medie constituie la nivelul BASS cu 38% la FAOAM 43% la nivelul BUAT, 70%. Analiza dată ne demonstrează că o mare parte a transferurilor se alocă de la bugetul de stat.

### Concluzii

În viziunea autorului, ca urmare a cercetării științifice privind tehnicile de management în derularea procesului bugetar în Republica Moldova menționăm că, conducerea managerială a autorităților publice centrale trebuie să întreprindă diverse tehnici de derulare a procesului bugetar, și anume: asigurarea în timp a stabilității politicilor bugetar fiscal, prin planificarea corectă a obiectivelor privind instruirea și consultarea organelor locale și a publicului care va atrage tot mai mult societatea în creșterea potențialului economic și implicarea mai minuțioasă în asigurarea dezechilibrului bugetar prin crearea unor politici mai eficiente în redistribuirea resurselor financiare.

### Referințe bibliografice

1. Legea finanțelor publice și responsabilității bugetar-fiscale nr. 181 din 25 iulie 2014. Publicat: În Monitorul Oficial Nr. 223-230. din 08-08-2014. art. 519.

2. Scutari S. *Finanțele Publice*. Suport de curs. Tipografia, Academia de Studii Economice din Moldova, Chișinău, 2021. ISBN 978-9975-155-18-2.

3. Catalogul de date deschise al Ministerului Finanțelor pentru anul 2022. Disponibil: [https:// wwwgov. md](https://www.gov.md)[online] [accesat: 23.07.2023].

4. Structura bugetului public național și relațiile interbugetare. Disponibil: [http://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=126152&lang=ro](http://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=126152&lang=ro). [accesat 5.10.2023].

