



Î.S. „ADMINISTRAȚIA DE STAT A DRUMURILOR”
S.E. „STATE ROAD ADMINISTRATION”

IDNO 1003600023559

RAPORTUL CONDUCERII

Întreprinderii de Stat
”Administrația de Stat a Drumurilor”
pentru anul 2019

Chișinău 2020

Cuprins

Introducere.....	3
1. Componenta și structura Î.S.”Administrația de Stat a Drumurilor”.....	4
2. Cifre cheie înregistrate în anul 2019.....	7
2.1. Evoluția cifrei de afaceri.....	7
2.2. Evoluția profitului net.....	9
2.3 Valorificarea mijloacelor financiare destinate întreținerii și reparației drumurilor publice.....	9
3. Sinteza performanțelor economico-financiare ale Î.S.”Administrația de Stat a Drumurilor” pentru anul 2019.....	12
3.1. Analiza performanței financiare în baza Situației de Profit și Pierdere.....	12
3.2. Analiza performanței financiare cu ajutorul ratelor.....	13
4. Indicatori non-financiari de performanță.....	16
5. Managementul riscurilor.....	17

INTRODUCERE

Raportul anual al Î.S.”Administrația de Stat a Drumurilor” pentru anul 2019 este elaborat în baza prevederilor Legii nr.246 din 23.11.2017 cu privire la întreprinderea de stat și întreprinderea municipală , Capitolul VI, art.18 ”Dezvăluirea informației”. Informațiile financiare prezentate în cadrul acestuia sunt extrase din raportările contabile la data de 31 decembrie 2019, în conformitate cu actele normative și legislative. Raportul cuprinde o prezentare detaliată a principalilor indicatori economico-financiar înregistrați pentru perioada de timp studiată, comparativ cu datele consemnate pentru anii precedenți. Astfel se crează o viziune de progres sau regres, care permite elaborarea unei decizii veridice, transparente și eficace privind continuitatea activității întreprinderii.

Activitatea Î.S.”Administrația de Stat a Drumurilor” este reglementată de Legea nr.246 din 23.11.2017 cu privire la întreprinderea de stat și întreprinderea municipală, Legea nr.845-XII din 3 ianuarie 1992 cu privire la antreprenoriat și întreprinderi, Legea contabilității și raportării financiare nr.287 din 15.12.2017, Statutul întreprinderii, Codul Muncii nr.154 din 28.03.2003, alte legi și acte normative.

Raportul anual al Î.S.”Administrația de Stat a Drumurilor” este raportul de activitate a conducerii, care prezintă poziția financiară și performanța entității pentru anii 2017-2019. Prin performanță se subînțelege un rezultat deosebit obținut în domeniul managementului economic, financiar, comercial, ce implică o combinație optimă între eficiență și eficacitate. Totodată, performanța reprezintă diferența între veniturile obținute și cheltuielile efectuate de întreprindere pe parcursul exercițiului financiar. Astfel, pentru anul 2019 rezultatul obținut din desfășurarea activității este pozitiv, ceea ce conturează echilibrul satisfăcător între resursele financiare, de capital și resursele umane. Totodată, în anul 2019, Î.S.”Administrația de Stat a Drumurilor” a atins obiectivele sale prestabilite în Devizul de Venituri (97,22 %) și Devizul de Cheltuieli (97,29%). Rezultatul respectiv implică o concluzie fermă cu privire la sistemul intern de management al întreprinderii, care se caracterizează prin parametrii de funcționare practici și bine planificați.

Un alt aspect semnificativ și specific activității Î.S.”Administrația de Stat a Drumurilor”, privind îndeplinirea funcțiilor sale de beneficiar, ține de Legea anuală a Bugetului de Stat pentru anul 2019 și Programul privind repartizarea mijloacelor Fondului Rutier pentru drumurile publice naționale, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr.206 din 03 aprilie 2019. Astfel, în anul de gestiune pentru reabilitarea rețelei de drumuri publice au fost valorificate mijloace financiare din sursele Fondului

Rutier și Bugetului de Stat în valoare totală de 1 966,25 mln.lei (936,08 mln.lei reprezintă mijloace financiare alocate din Bugetul de Stat pentru reparația periodică a drumurilor locale, comunale și străzi), comparativ cu anul 2018, valoarea respectivă s-a micșorat cu 304,40 mln.lei sau 13,48%.

Activitatea ce ține de Investiții Străine a înregistrat în anul 2019 executarea devizului de cheltuieli în valoare de 970 328,83 mii lei în cadrul Programului din sectorul Drumurilor și 76 162,75 mii lei în cadrul Proiectului ”Reabilitarea drumurilor locale”.

1. Componenta și structura Î.S.”Administrația de Stat a Drumurilor”

Î.S.”Administrația de Stat a Drumurilor” este înregistrată la Camera de Stat la 15 aprilie 2002 cu numărul de identificare (IDNO)/ codul fiscal 1003600023559 cu sediul: or.Chișinău, str.Bucuriei 12a, Republica Moldova, MD-2004. Patrimoniul Întreprinderii aparține în totalitate statului. Fondatorul Întreprinderii este Agenția Proprietății Publice.

Î.S.”Administrația de Stat a Drumurilor” are ca obiect de activitate administrarea, întreținerea, repararea, modernizarea, dezvoltarea și exploatarea drumurilor publice în scopul desfășurării traficului rutier în condiții de siguranță a circulației, de fluentă și continuitate.

Fondatorul își exercită dreptul de gestionar al Întreprinderii prin intermediul Consiliului de Administrație și Directorul general al întreprinderii (organul executiv).

Componenta Consiliului de Administrație pentru perioada de raportare este prezentată în tabelul care urmează mai jos. Consiliul se desemnează de către Fondator pe un termen de 3 ani. Componenta numerică se stabilește de Fondator, în număr de 5 persoane. Pe parcursul anului de gestiune, au avut loc 4 ședințe ale Consiliului.

Tabel nr.1

Nr. d/o	Numele, prenumele membrilor consiliului	Funcția deținută în cadrul consiliului	Data expirării imputernicirilor acordate	Suma veniturii îndreptat spre achitare pentru anul de gestiune (lei)
1	2	3	4	5
1	Usatfi Anatol	Președintele consiliului	13.11.2019	31 571,43
2	Ursu Veronica	Membrul consiliului	06.12.2018	600,00
3	Cociug Victor	Membrul consiliului	06.12.2018	600,00
4	Gorea Dorin	Membrul consiliului	06.12.2018	600,00
5	Russu Marcela	Membrul consiliului	07.12.2021	36 000,00
6	Ivancov Andrei	Membrul consiliului	07.12.2021	36 000,00
7	Pană Viorel	Membrul consiliului	07.12.2021	36 000,00
8	Cortac Vadim	Membrul consiliului	01.07.2019	18 000,00
9	Castraveț Radu	Membrul consiliului	06.12.2021	18 000,00

În Tabelul nr.2 este prezentată informația privind resursele umane ale întreprinderii. Astfel, în baza datelor prezentate rezultă că numărul efectivului de salariați a întreprinderii pentru perioada analizată s-a micșorat. În mare parte, reducerea personalului a avut loc în cadrul muncitorilor. Totodată, a evoluat și valoarea salariului mediu lunar, care s-a majorat în perioada 2017-2018 cu 19,37% și în perioada 2018-2019 cu 5,57%. Factorul de bază care a determinat creșterea salariului mediu lunar este creșterea cuantumului minim garantat al salariului în sectorul real, care se modifică și intră în vigoare la data de 01 mai al fiecărui an de gestiune, conform Hotărârii Guvernului nr.165 din 09.03.2010.

Tabel nr.2

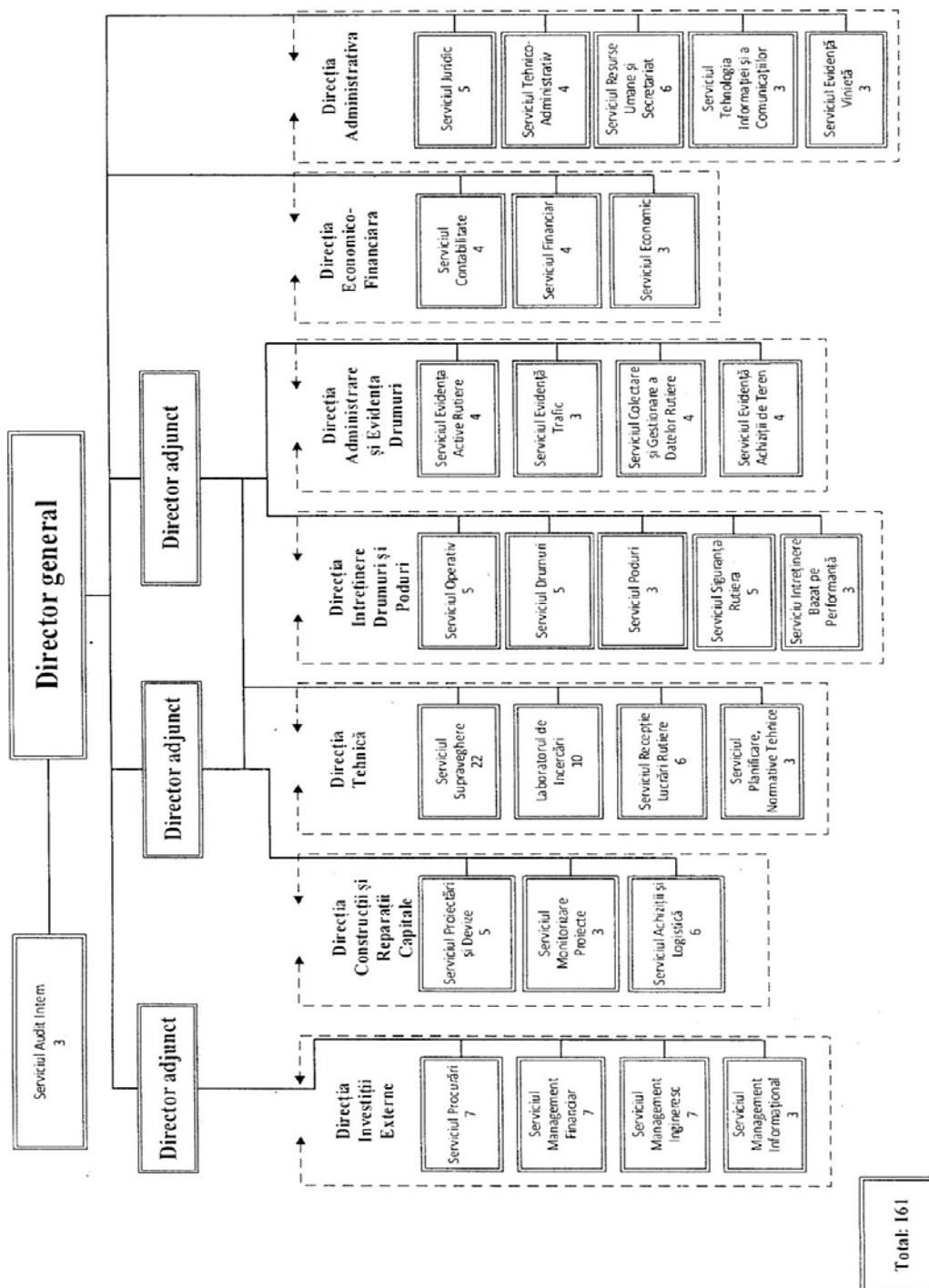
Indicatorii efectivului de salariați, 2017-2019

Indicatori	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019
Efectivul de salariați, din care:	179	176	171
- funcționari	152	152	151
- muncitori	27	24	20
Salariul mediu lunar, lei	16 521,4	19 721,4	20 820,4

Întreprinderea este structurată în trei ramuri, activitatea cărora este pusă în sarcina directorilor adjuncți de profil, în subordinea cărora se află mai multe direcții, care, la rândul lor, se divizează în mai multe servicii (conform organigramei Î.S.”Administrația de Stat a Drumurilor”, care reflectă ansamblul persoanelor, subdiviziunilor și relațiile acestora orientate spre realizarea obiectivelor prestabilite de întreprindere). Organigrama este un instrument important folosit în analiza managementului întreprinderii. Pe parcursul anului 2019 nu au avut loc modificări în componența și structura organizatorică a întreprinderii, fiind validă organigrama aprobată de Consiliul de Administrație prin Procesul-Verbal nr.01 din 06.02.2018 (Anexa nr.1).

APROBAT: Președintele
 Consiliului de Administrație
 Anatoel USATŪI
 Proces verbal nr. 01
 din "06" 02 2018

ORGANIGRAMA
 Î.S. "Administrația de Stat a Drumurilor"



Total: 161

2. Cifre cheie înregistrate în anul 2019

2.1. Evoluția cifrei de afaceri

Cifra de afaceri este un indicator calitativ de funcționare al unei societăți și reprezintă valoarea totală a mărfurilor vândute și serviciilor prestate pe parcursul unui exercițiu fiscal. Pentru anul de gestiune 2019, întreprinderea a înregistrat venituri din vânzări în valoare totală de 59 728,0 mii lei, cu 4 337,1 mii lei sau 6,77% mai puțin față de anul 2018 și cu 7 556,0 mii lei sau 14,48% mai mult față de anul 2017.

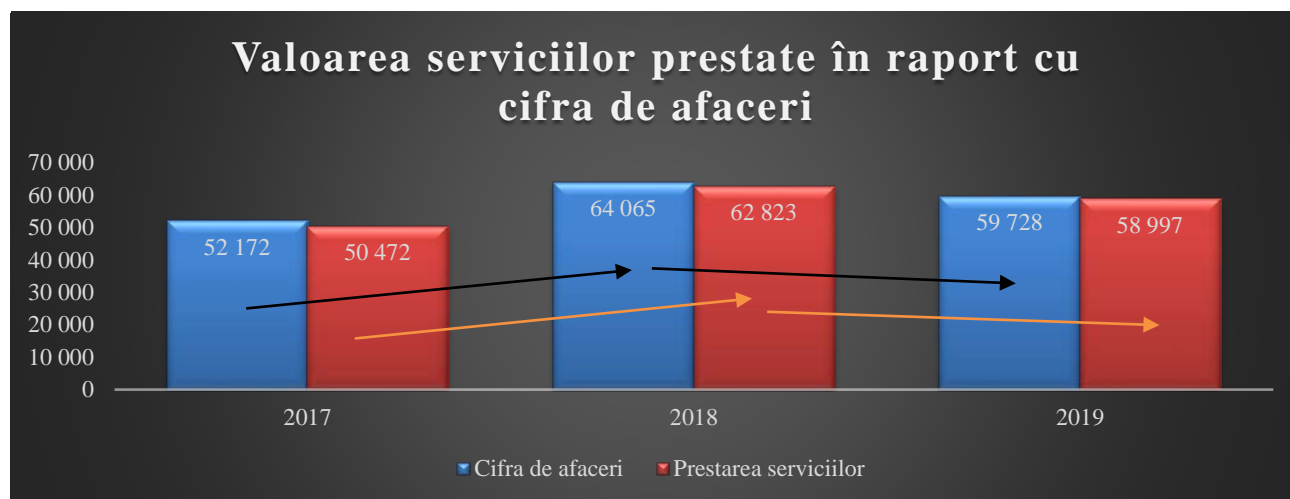
Informația detaliată privind componentele de bază ale veniturilor din vânzări pentru anii 2017-2019 este prezentată în tabelul nr.3:

Tabel nr.3

Elementele de bază ale cifrei de afaceri

Nr. d/o	Indicatori	2017		2018		2019	
		Suma, mii lei	Cota, %	Suma, mii lei	Cota, %	Suma, mii lei	Cota, %
1	Total Cifra de Afaceri	52 172,0	100,0	64 065,1	100,0	59 728,0	100,0
1.1.	prestarea serviciilor	50 472,0	96,7	62 823,0	98,1	58 996,7	98,8
1.2.	vânzarea mărfurilor	1 290,7	2,5	942,7	1,5	427,9	0,7
1.3.	venit din arendă, locațiune	409,3	0,8	299,4	0,5	304,4	0,5

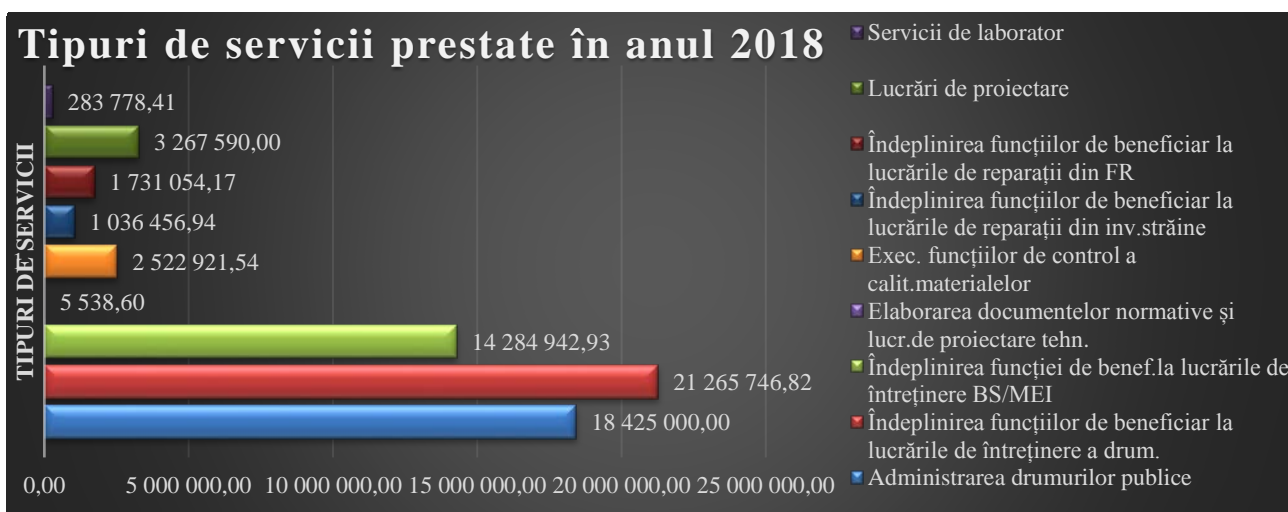
În baza datelor prezentate mai sus, se observă că ponderea majoritară în valoarea totală a veniturilor din vânzări este deținută de prestarea serviciilor, cota cărora depășește mărimea de 95% pentru anii 2017-2019, iar veniturile obținute din alte surse (vânzarea mărfurilor, locațiune) constituie mai puțin de 5% din valoarea acestora.



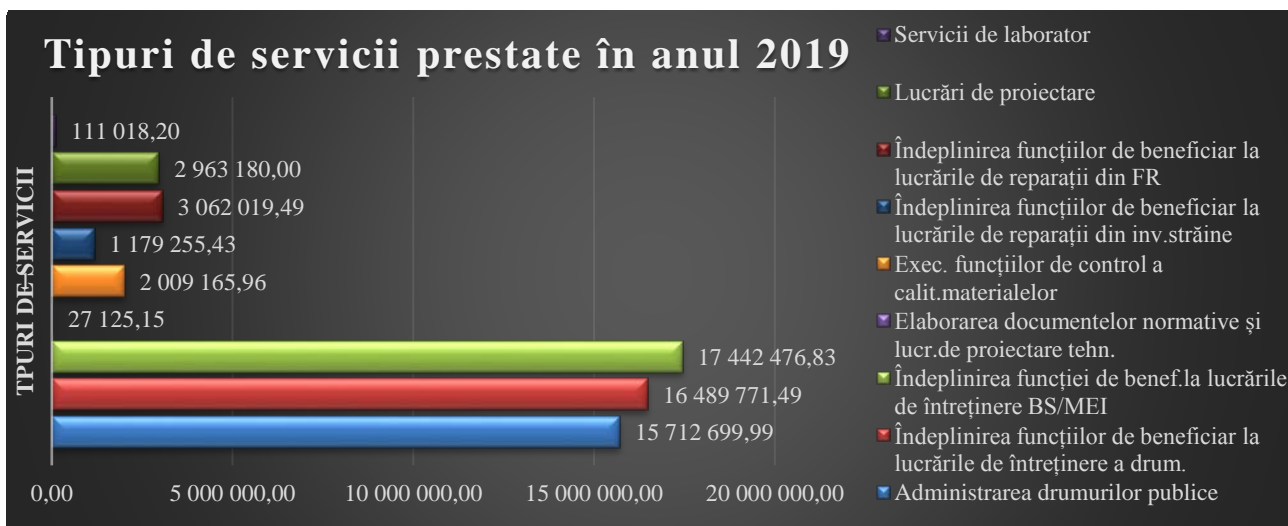
Graficul nr.1-”Evoluția cifrei de afaceri în raport cu valoarea serviciilor prestate”

Evoluția cifrei de afaceri în raport cu valoarea serviciilor prestate pentru anii 2017-2019 este prezentată în Graficul nr.1. În baza acestuia, se înregistrează linia de progres (perioada 2017-2018) și de regres (perioada 2018-2019) care este paralelă cu valoarea cifrei de afaceri și veniturilor din servicii prestate, adică este o tendință pozitivă/negativă direct proporțională.

Datele prezentate în Graficul nr.2 și nr.3 reflectă tipurile de servicii prestate de Întreprindere pentru anul 2018 și 2019, care accentuează sfera de activitate a acesteia. Pe parcursul anilor analizați, în cadrul diversificării serviciilor prestate nu este înregistrată evoluție.



Graficul nr.2- "Tipuri de servicii prestate în anul 2018"



Graficul nr.3-"Tipuri de servicii prestate în anul 2019"

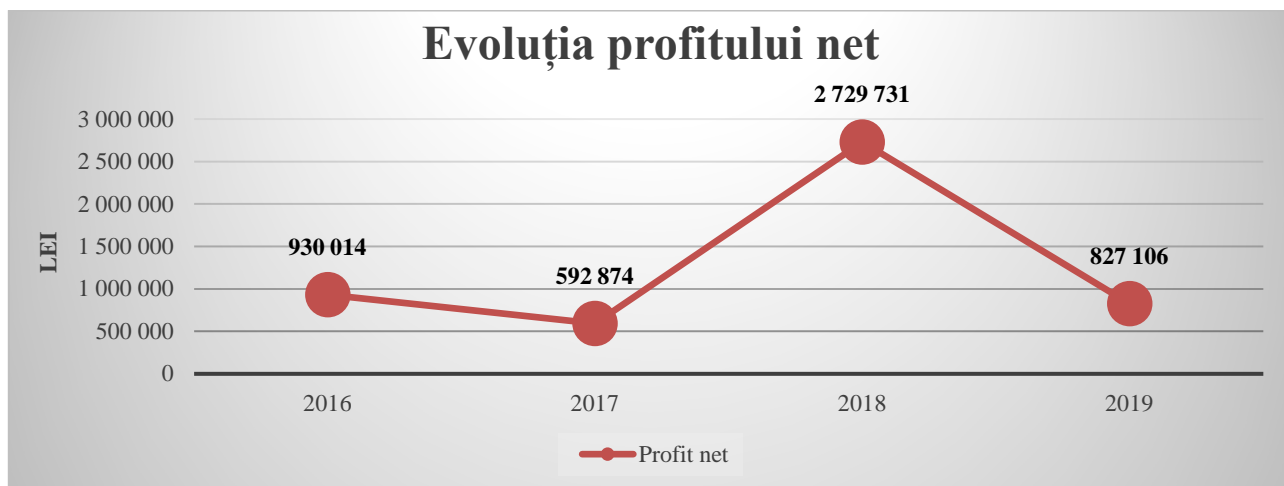
Astfel, analizând datele prezentate în graficele de mai sus, se evidențiază ponderea majoritară deținută de 3 tipuri de servicii de bază: administrarea drumurilor publice, îndeplinirea funcțiilor de

beneficiar la lucrările de întreținere a drumurilor publice finanțate din Fondul Rutier și îndeplinirea funcției de beneficiar la lucrările de întreținere din sursele Bugetului de Stat/Ministerului Economiei și Infrastructurii. Ponderea acestor 3 tipuri de servicii reprezintă 85,92% în anul 2018 și 84,15% în anul 2019. La celelalte categorii de venituri nu au fost înregistrate modificări esențiale.

2.2. Evoluția profitului net

Nici o întreprindere nu poate fi considerată eficientă dacă nu realizează profit, care este un indicator propriu-zis de eficacitate, adică exprimă destul de fidel modul în care au fost utilizate resursele alocate și dacă întreprinderea este viabilă sau nu. Pentru perioada analizată 2017-2019, Î.S.”Administrația de Stat a Drumurilor” a înregistrat rezultate financiare pozitive, adică a obținut profit. Prin urmare, anii 2016-2019 se caracterizează prin depășirea veniturilor câștigate de întreprindere asupra consumurilor și cheltuielilor suportate de aceasta din activitatea de întreprinzător.

Astfel, în baza graficului prezentat mai jos, se observă situații diferite privind valoarea profitului, care a evoluat negativ în perioada 2016-2017 (s-a micșorat cu 36,25%), însă pentru intervalul de timp 2017-2018 este caracteristică creșterea de 4,6 ori față de anul 2017. Perioada 2018-2019 se caracterizează prin scăderea profitului net de 3,3 ori față de anul 2018.



Graficul nr.4-”Evoluția profitului net”

2.3. Valorificarea mijloacelor financiare

destinate întreținerii și reparației drumurilor publice

Pe parcursul anului 2019 pentru reabilitarea rețelei de drumuri publice au fost valorificate mijloace financiare provenite din următoarele surse:

I. Din Fondul Rutier în sumă de 1 024 089,1 mii lei sau 100% din volumul total al alocațiilor anuale pentru executarea lucrărilor de întreținere și reparație a drumurilor publice, conform Programului privind repartizarea mijloacelor Fondului Rutier pentru anul 2019, inclusiv:

- întreținerea drumurilor – 670 860,1 mii lei;
- reconstrucția și reparația drumurilor publice și a construcțiilor ingineresti – 199 259,2 mii lei;
- lucrări de proiectare – 14 978,2 mii lei;
- cofinanțarea proiectului de reabilitare a drumurilor – 33 500,0 mii lei;
- achiziționarea sistemului informatic al vinierei electronice – 2 882,7 mii lei;
- achitarea datoriilor pentru lucrările valorificate – 102 608,9 mii lei.

II. Din Bugetul de Stat/MEI au fost valorificate mijloace financiare alocate pentru reparația periodică a drumurilor locale, comunale și străzi în mărime de 936 085,3 mii lei.

III. Din Surse suplimentare:

- vânzarea lemnului provenit din defrișarea plantațiilor rutiere - 84,6 mii lei;
- primăria mun.Ungheni (cofinanțarea lucrărilor) - 5 993,5 mii lei.

Informația privind valorificarea mijloacelor financiare pentru lucrările efectuate la întreținerea, reparația, proiectarea drumurilor și procurarea utilajului din Fondul Rutier și Bugetul de Stat pentru anii 2016, 2017, 2018 și 2019 este prezentată în tabelul de mai jos:

Tabel nr.4, (mii.lei)

Nr. d/o	Denumirea lucrărilor	2016	2017	2018	2019
I.	Întreținerea drumurilor	564 869	610 095	2 167 067	1 613 023
II.	Executarea lucrărilor de proiectare, evaluare a drumurilor și procurare a terenurilor	20 014	24 250	23 907	14 978
III.	Reparația drumurilor și a construcțiilor ingineresti	170 290	212 269	81 682	199 259
IV.	Procurarea de mașini, autospeciale și utilaje pentru întreținerea și administrarea drumurilor	-	2 010	-	-
V.	Achitarea datoriilor pentru lucrările valorificate	229 624	219 037	-	102 609
VI.	Achiziționarea sistemului informatic de emisie, gestiune, monitorizare și control al vinierei electronice	-	-	-	2 883
VII.	Cofinanțarea proiectelor de reabilitare a drumurilor	-	12 063	-	33 500
Total alocat din Fondul Rutier		984 797	1 079 724	2 272 656	1 966 252

Finanțarea activităților aferente Programului din Sectorul Drumurilor (PSD) desfășurată în anul 2019 este asigurată din următoarele surse:

- Creditul BEI nr FI N 25.852 Serapis N 2010-0154;
- Creditul BEI nr FI N 81.723 Serapis N 20110650;
- Împrumutul BERD nr.41442;
- Împrumutul BERD nr.45094;
- Grantul BERD nr.45094.

În conformitate cu planul de finanțare, pentru anul 2019 au fost planificate resurse financiare în sumă totală de 1 120 347 600,00 lei. Pe parcursul anului 2019 au fost valorificați 970 328 831,69 lei, ceea ce reprezintă 86,6% din suma planificată.

Situația pentru fiecare sursă de finanțare este prezentată în continuare:

1. Creditele BEI nr. FI N 25.852 Serapis N 2010– 0154 și nr. FI N 81.723 Serapis N 20110650

Pentru anul 2019, în vederea finanțării lucrărilor de reabilitare și a serviciilor de consultanță au fost planificați 689 393 000,00 lei. În urma realizării activităților pe parcursul anului 2019 au fost utilizate mijloace financiare în sumă de 700 854 391,12 lei, nivelul executării constituind 101,7%.

2. Împrumuturile BERD nr. 41442 și nr. 45094

Pentru anul 2019, în vederea finanțării lucrărilor de reabilitare și a serviciilor de consultanță au fost planificați 400 954 600,00 lei. În urma realizării activităților pe parcursul anului 2019 au fost utilizate mijloace financiare în sumă de 255 261 403,54 lei, nivelul executării constituind 63,7%.

3. Grantul BERD nr. 45094

Pentru anul 2019, în vederea finanțării lucrărilor de construcție au fost planificați 30 000 000,00 lei. În urma realizării activităților pe parcursul anului 2019 au fost utilizate mijloace financiare în sumă de 14 213 037,03 lei, nivelul executării constituind 47,4%.

Finanțarea activităților aferente Proiectului "Reabilitarea drumurilor locale" este asigurată din Creditul nr. 5747 – MD acordat de Asociația Internațională pentru Dezvoltare.

În conformitate cu planul de finanțare, pentru anul 2019, în vederea finanțării Proiectului "Reabilitarea drumurilor locale" au fost planificate mijloace financiare în sumă totală de 108 094 600,00 lei. Pe parcursul anului 2019 au fost valorificați 76 162 754,41 lei, ceea ce reprezintă 70,5% din suma planificată.

3. Sinteza performanțelor economico-financiare ale Î.S.”Administrația de Stat a Drumurilor” pentru anul 2019

Conceptul ”performanța financiară” reprezintă rezultatul activității de gestiune a întreprinderii. Procesul respectiv implică interacțiunea dintre mijloacele financiare consumate pentru obținerea beneficiilor ulterioare, adică între veniturile și cheltuielile Întreprinderii, cu scopul determinării rezultatului financiar final, care oferă posibilitatea de a aprecia și elabora concluzii auxiliare privind modul de gestionare a întreprinderii. Aspectele esențiale ale performanței financiare pot fi analizate prin intermediul Situației de Profit și Pierdere sau cu ajutorul ratelor.

3.1. Analiza performanței financiare în baza Situației de Profit și Pierdere

Situația de Profit și Pierdere reprezintă rezultatul valoric al activităților desfășurate de întreprindere pe parcursul anului de gestiune. Prin intermediul situației respective se explică modul de constituire a rezultatului financiar final. În tabelul nr.5 este prezentată cercetarea indicatorilor ce au influențat formarea rezultatelor financiare, care oferă posibilitatea de a caracteriza dezvoltarea acestora în timp.

Tabel nr.5, lei

Analiza pe orizontală a Situației de Profit și Pierdere pentru anii 2018-2019

Indicatori	2018	2019	Abaterea absolută	Indicele de creștere
Venituri din vânzări	64 065 132	59 728 034	-4 337 098	0,93
Costul vânzărilor	60 261	34 994	-25 267	0,58
Profit brut	64 004 871	59 693 040	-4 311 831	0,93
Alte venituri din activitatea operațională	3 080 013	20 224	-3 059 789	0,01
Cheltuieli de distribuire	-	-	-	-
Cheltuieli administrative	59 097 423	58 709 148	-388 275	0,99
Alte cheltuieli din activitatea operațională	4 695 449	72 411	-4 623 038	0,02
Rezultat din activitatea operațională	3 292 012	931 705	-2 360 307	0,28
Rezultat din alte activități	-23 528	-2 240	21 288	0,10
Profit până la impozitare	3 268 484	929 465	-2 339 019	0,28
Cheltuieli privind impozitul pe venit	538 753	102 359	-436 394	0,19
Profit net	2 729 731	827 106	-1 902 625	0,30

Din datele prezentate mai sus, rezultă că Î.S.”Administrația de Stat a Drumurilor” a obținut un rezultat financiar pozitiv atât în anul de gestiune, cât și în cel precedent.

În anul de gestiune mărimea profitului brut s-a micșorat cu 4 311 831 lei (indicele de creștere 0,93) față de rezultatul anului precedent. Factorul de bază care a contribuit la reducerea indicatorului respectiv este ”venituri din vânzări”. Precum era menționat la Capitolul 2 ”Cifre cheie”, cifra de afaceri (venituri din vânzări) reprezintă sursa fundamentală de formare a veniturilor totale (peste 95% reprezintă prestarea serviciilor în total venituri). Astfel reducerea lor a influențat direct mărimea profitului brut, care în rezultat a contribuit la reducerea profitului net.

Rezultatul din alte activități reprezintă diferența dintre veniturile și cheltuielile din alte activități ale întreprinderii, exclusiv activitatea operațională. Veniturile din alte activități cuprind veniturile financiare aferente activității de Autogestiune, Mijloace Bugetare și Investiții Străine. Valoarea acestora pentru anul 2019 este 2 448 891 320 lei. Cheltuielile altor activități cuprind cheltuieli financiare aferente activității de Autogestiune, gestionarea Mijloacelor Bugetare și Investițiilor Străine în valoare de 2 448 893 560 lei. Astfel, rezultatul obținut din alte activități pentru anul 2019 este negativ, în mărime de -2 240 lei, cu indicele de creștere 0,10 față de anul 2018.

Prin urmare, pentru anul 2019 Î.S.”Administrația de Stat a Drumurilor” a obținut profit net în mărime de 827 106 lei, rezultat care a scăzut de 3,3 ori sau cu 1 902 625 lei comparativ cu anul 2018.

3.2. Analiza performanței financiare cu ajutorul ratelor

Metoda ratelor reprezintă un mijloc eficient de analiză și stabilire a diagnosticului financiar al întreprinderii. Prin rate se înțeleg raporturile între mărimi sau nivele, strâns legate între ele și care caracterizează situații de ansamblu, evidențiind activitatea întreprinderii.

Principalele obiective, în cadrul analizei pe baza ratelor, constă în studierea a trei dimensiuni financiare semnificative ale întreprinderii în cauză. Acestea sunt: analiza structurii financiare, rentabilității și analiza gradului de lichiditate.

Analiza structurii financiare exprimă raportul existent între finanțările pe termen scurt și cele pe termen lung, adică reflectă compoziția capitalurilor întreprinderii. Pentru structura financiară este relevant capitalul permanent, care reprezintă suma capitalului propriu și datorii pe termen lung. Astfel, structura capitalului permanent al întreprinderii este prezentată în tabelul nr.6:

**Structura capitalului permanent
pentru anul 2018 și 2019**

Nr. d/o	Componența capitalului permanent	Existente la 31.12.2018		Existente la 31.12.2019	
		Suma, lei	Pondere, %	Suma, lei	Pondere, %
1	Capital propriu	7 750 590 242	72,90	7 558 052 934	65,92
2	Datorii pe termen lung	2 881 814 292	27,10	3 908 163 495	34,08
	Total	10 632 404 534	100,00	11 466 216 429	100,00

Analiza surselor de finanțare începe cu aprecierea generală a structurii pasivelor. Prin urmare, se calculează un șir de indicatori, care se mai numesc coeficienți ai structurii capitalului, care contribuie la interpretarea efectivă a acestora în cadrul întreprinderii. Astfel, în tabelul care urmează în continuare, sunt calculați coeficienții respectivi.

Coeficienți ai structurii capitalului

Denumirea coeficientului	Formula de calcul	La începutul anului	La sfârșitul anului
Coeficientul de autonomie	Capital propriu/ Total pasive	0,69	0,63
Coeficientul de atragere a surselor împrumutate	1- coeficient de autonomie	0,31	0,37
Coeficientul corelației dintre sursele împrumutate și proprii	Datorii pe termen lung+scurt/ Capital propriu	0,44	0,59
Rata solvabilității generale	Total pasive/ Datorii pe termen lung+scurt	3,26	2,69
Rata generală de acoperire a capitalului propriu	Total pasive/ Capital propriu	1,44	1,59

Conform calculelor, coeficientul de autonomie reflectă cota capitalului propriu în suma totală a surselor de finanțare sau ponderea patrimoniului format pe seama mijloacelor proprii în suma totală a activelor. Nivelul de siguranță alcătuiește cel puțin 0,5. În anul de gestiune, acest coeficient a scăzut cu 0,06 unități, fiind 0,63, nivelul care reflectă că patrimoniul întreprinderii este format din surse proprii. Al 2-lea coeficient dimensionează nivelul de îndatorare a întreprinderii și oscilează în limitele 0-0,5. Pentru anul 2018 și 2019, acest indicator se încadrează în limita admisibilă. Coeficientul corelației dintre sursele împrumutate și proprii reflectă suma mijloacelor atrase revenită la 1 leu capital propriu.

Cu cât mărimea acestui coeficient este mai mare, cu atât mai riscantă este situația financiară a întreprinderii, însă nu trebuie să fie egal cu 1. Rata solvabilității generale a scăzut cu 0,57 unități, însă nivelul lui nu este mai mic față de punctul critic 2.

Un alt indicator important, care conturează eficiența întreprinderii de a câștiga profit este **rentabilitatea**. Scopul analizei rentabilității constituie stabilirea indicilor calitativi proprii întreprinderii în ceea ce privește capacitatea actuală de a genera profit, ca fiind singura sursă care poate asigura dezvoltarea activității. Rentabilitatea se determină ca raportul dintre efectele economice și financiare obținute de întreprindere și eforturile depuse pentru obținerea acestora. Analiza mai detaliată a rentabilității pentru anii 2018 și 2019 este prezentată în tabelul nr.8:

Tabel nr.8

Analiza ratelor de rentabilitate

Indicatori	Formula de calcul	2018	2019	Caracteristica
Rentabilitatea veniturilor din vânzări, %	$\frac{\text{Profit brut}}{\text{Venituri din vânzări}} * 100\%$	99,90	99,95	Nivelul rentabilității veniturilor din vânzări, calculate în baza profitului brut, în anul 2018 era 99,90 adică la fiecare leu venituri din vânzări a fost câștigat 99,90 bani profit brut, acest indicator în 2019 a crescut cu 0,05 bani, fiind 99,95 bani.
Rentabilitatea economică, %	$\frac{\text{Profit până la impozitare}}{\text{Valoarea medie a activelor}} * 100\%$	0,03	0,01	Nivelul rentabilității economice pentru perioada de raportare a scăzut cu 0,02 bani comparativ cu 2018, adică la un leu de active întreprinderea obține 0,01 bani de profit(până la impozitare).
Rentabilitatea financiară, %	$\frac{\text{Profit net}}{\text{Valoarea medie a capitalului propriu}} * 100\%$	0,04	0,01	Acest indicator exprimă eficiența cu care întreprinderea utilizează capitalul propriu pentru obținerea profitului net. În 2019, acest indicator a scăzut cu 0,03 bani comparativ cu anul 2018.

Analiza gradului de lichiditate reprezintă o modalitate semnificativă în procesul de apreciere a situației financiare a întreprinderii, întrucât aceasta denotă posibilitatea întreprinderii de a-și onora obligațiile de plată la termenele scadente. În tabelul nr.9 este prezentată informația privind nivelul și evoluția coeficienților lichidității în baza datelor din Bilanțul contabil pentru anii 2018 și 2019.

Tabel nr.9

Denumirea coeficientului	Calcul		Intervalul optim
	La în. anului	La sf. anului	
Lichiditatea curentă	1,30	1,37	1-2,5
Lichiditatea intermediară	1,29	1,35	>1
Lichiditatea absolută	1,27	1,31	>0,2

4. Indicatori non-financiari de performanță

Un nou tip de indicatori ”non-financiari” caracterizează mai bine performanțele întreprinderii, pentru că ating direct punctele sensibile ale activității acesteia (cum ar fi calitatea managementului și a capitalului intelectual în general). Pentru orice întreprindere formula ideală de succes ar fi asigurarea unei balanțe între indicatorii financiari și non-financiari.

În privința abordării evaluării moderne a întreprinderilor, experiența țărilor dezvoltate din ultimele decenii, evidențiază indicatori punerea cărora în practică are o deosebită însemnătate pentru tendințele actuale de apreciere a performanței, acestea sunt:

1. *Indicatorii de mediu* – eticheta ecologică. Modelul de „dezvoltare durabilă” este definit drept acea dezvoltare, care îndeplinește necesitățile prezentului, fără a compromite abilitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi. Protecția mediului constituie o condiție fundamentală a dezvoltării durabile a societății, un obiectiv prioritar, de interes național și se realizează printr-un cadru instituțional-administrativ în care, pe baza normelor legale, se autorizează desfășurarea activităților cu impact asupra mediului și se exercită controlul asupra acestora.
2. *Motivația și satisfacția în muncă de către salariați*- o prioritate deosebită revine indicatorului care are legătura cu clientul/consumatorul. Astfel, factorul uman devine tot mai important pentru activitatea continuă a oricărei întreprinderi. La rândul său, factorul uman constituie angajații întreprinderii, atitudinea lor față de climatul organizației din care fac parte, motivarea și antrenarea lor în amplificarea și accelerarea modificărilor parvenite în sistemul managerial.
3. *Imaginea pe piață și gradul de satisfacție al consumatorilor finali*- pentru asigurarea traficului rutier, intervenția mai rapidă în cazuri necesare, pentru reacționarea promptă și operativă sunt utilizate aplicațiile mobile (telegram, viber), site-ul www.asd.md sau adresa electronică serviciu@asd.md , care au menirea de a îmbunătăți poziția întreprinderii pe piața internă și externă, a face legătura între furnizor și consumator final, cu excluderea informațiilor manipuloare. Astfel, orice consumator poate contribui la semnalarea unor neajunsuri pe traseu prin comunicarea directă sau completarea formularului online de pe pagina noastră, cu scopul de a ”îmbunătăți direct starea drumurilor” și de a-și expune opinia cu privire la serviciile prestate.
4. *Numărul de reclamații* – reprezintă un indicator esențial, care permite aprecierea calității serviciilor prestate și a nivelului de satisfacere a nevoilor consumatorilor finali, beneficiarului

lucrărilor/serviciilor, sau în dependență de caz a agenților economici. Reclamațiile și sesizările parvenite sunt recepționate, analizate (identificarea cauzei/persoanei responsabile) și soluționate într-un interval de timp cât mai redus.

5. Managementul riscurilor

Managementul riscului reprezintă un element al sistemului de control intern, cu ajutorul căruia sunt descoperite riscurile semnificative în scopul menținerii acestora la un nivel acceptabil. Având în vedere că orice întreprindere, care activează, este supusă riscului. Pentru a putea identifica riscurile semnificative prezente în cadrul întreprinderii, este necesară clasificarea acestora în funcție de natura sursei care îl generează, cum ar fi:

- *Riscul pur* sau riscul "asigurativ" - riscul privind executarea unor anumitor obligațiuni contractuale, care pot cauza prejudicii sau pierderi materiale în cazul nerespectării acestora;
- *Riscul privind activitatea de întreprinzător* – orice afacere care are obiectiv de a genera profit, presupune asumarea unor riscuri, însă care pot aduce beneficii semnificative. În acest context trebuie de analizat foarte atent toate acțiunile riscante, întrucât volumul beneficiilor trebuie să depășească probabilitatea sau volumul pierderii, deoarece asumarea acestui risc presupune o motivație materială substanțială;
- *Riscul proiectelor* – reprezintă riscul cu estimările, iar dacă estimările nu sunt corecte atunci nici riscul nu este corect cuantificat, fapt ce duce la probleme majore în derularea proiectului;
- *Riscul operațional* – riscul apare atunci când un anumit eveniment afectează derularea activității unei subdiviziuni ale întreprinderii sau unul din genurile principale de activitate ale acesteia;
- *Riscul tehnologic* – aplicarea noilor tehnologii pentru îndeplinirea activităților principale ale întreprinderii presupune riscuri în utilizarea lor datorită incertitudinii atingerii scopurilor pentru care au fost proiectate;
- *Riscul politic* – se referă la situațiile în care un factor de decizie este constrâns de factori politici. În cadrul întreprinderii riscul politic se referă la problemele generate de politicile și regulamentele interne ale acesteia.

Pe lângă riscurile sus menționate, acestea pot fi clasificate și după proveniența sa:

- *Surse externe* – sunt riscuri, care reprezintă rezultatul unor evenimente din afara organizației. Acestea nu pot fi controlate, deoarece ele nu depind de activitatea internă a întreprinderii;

- *Surse interne* - reprezintă rezultatul unor evenimente din interiorul întreprinderii. Aceste surse de risc pot fi controlate. În această categorie se pot distinge riscurile de utilizare a echipamentelor tehnologice, riscurile forței de muncă, sau riscurile asociate managementului întreprinderii. Aceste riscuri pot fi prevenite prin simpla eliminare a surselor care le produc, lucru posibil datorită faptului că sunt generate de activitatea organizației, deci provin din interiorul acesteia.

Managementul riscului este un proces ciclic, care presupune parcurgerea a 5 etape de lucru, și anume:

1. Planificarea riscului;
2. Identificarea riscului;
3. Analiza riscului (cantitativă și calitativă);
4. Stabilirea strategiilor de abordare a riscului;
5. Monitorizarea și controlul riscului.

Auditul intern al întreprinderii reprezintă una din formele de monitorizare internă a activității, și este o parte componentă a controlului intern. Auditul intern evaluează buna funcționare a controlului intern în toate procesele activității pentru a oferi conducerii întreprinderii fie asigurare, dacă controlul intern este organizat adecvat, fie recomandări de îmbunătățire. Totodată, pentru întocmirea și actualizarea Registrului de riscuri sunt numite persoane responsabile pentru fiecare subdiviziune a întreprinderii.