DIRECȚIA GENERALĂ
PENTRU STATISTICĂ
31. MAI. 2021
a MUNICIPIULUI CHIȘINĂU
Nr.

A S D
MOLDOVA

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 2020

Chișinău 2021

ATA CONSULT
advisory & audit

ATA Consult S.R.L.
2/1-35, P. Zadnipru str.,
Chisinau, Moldova
MD-2044
T +373 22 21 18 19
F +373 22 85 56 03

Avizul privind raportul conducerii

Către acționarii și conducerea Î.S. ADMINISTRAŢIA DE STAT A DRUMURILOR

Am efectuat auditul situațiilor financiare ale Î.S. ADMINISTRAŢIA DE STAT A DRUMURILOR, ce includ bilanțul la data de 31 Decembrie 2020, situația de profit și pierderi, situația modificărilor capitalului propriu și situația fluxurilor de numerar aferente exercițiului încheiat la această dată, precum și notele explicative la situațiile financiare, și extrasele politicilor contabile, și am analizat conținutul Raportului Conducerii.

Prin acest aviz confirmăm coerența datelor dintre raportul conducerii și situațiilor financiare pentru anul 2020.

Raportului Conducerii conține în toate aspectele semnficiative, informațiile necesare, prevăzute în art. 23 a legii contabilității și raportării financiare 287/2017, și anume:

- indicatorii financiari de performanţă;
- indicatori nefinanciari de performanţă, relevanţi pentru activitatea entităţii;
- perspectivele de dezvoltare ale entităţii;
- activităţile din domeniul cercetării şi dezvoltării;
- răscumpărarea părţilor sociale şi a acţiunilor proprii;
- filialele entităţii;
- principalele riscuri şi incertitudini cu care se confruntă entitatea;
- protecţia mediului şi oportunităţile profesionale ale angajaţilor.

Conducerea Societății este responsabilă pentru întocmirea și prezentarea fidelă a informațiilor din raportul conducerii. Responsabilitatea auditorului se limitează la verificarea coerenții între informațiile din raportul conducerii și situațiile financiare.

ATA CONSULT

ATA Consult S.R.L.
Chişinău, Republica Moldova

31 Mai 2021

Vera Baciu
Auditor Licenţiat
Licența AG 000296
din 6 Iulie 2012

Cuprins

Introducere.....3

1. Componența și structura Î.S."Administrația de Stat a Drumurilor".....4
2. Cifre cheie înregistrate în anul 2020.....9
   2.1. Evoluția cifrei de afaceri.....9
   2.2. Evoluția profitului net.....11
2.3 Valorificarea mijloacelor financiare destinate întreținerii și reparației drumurilor publice.....12
3. Sinteza performanțelor economico-financiare ale Î.S."Administrația de Stat a Drumurilor" pentru anul 2020.....14
   3.1. Analiza performanței financiare în baza Situației de Profit și Pierdere.....15
   3.2. Analiza performanței financiare cu ajutorul ratelor.....16
4. Indicatori non-financiari de performanță.....19
5. Managementul riscurilor.....20
6. Propuneri pentru dezvoltarea strategică.....23

INTRODUCERE

Raportul anual al Î.S."Administrația de Stat a Drumurilor" pentru anul 2020 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 2020, în conformitate cu actele normative și legislative. Raportul cuprinde o prezentare detaliată a principalilor indicatori economico-financiari înregistrați pentru perioada de timp studiată, comparativ cu datele consemnate pentru anii precedenți. Astfel se creează 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 2018-2020. 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 2020 rezultatul obținut din desfășurarea activității este pozitiv, ceea ce conturează echilibrul satisfăcător între resursele financiare, de capital și resursele umane. Totodată, în anul 2020, Î.S. "Administrația de Stat a Drumurilor" a atins obiectivele sale prestabilite în Devizul de Venituri (97,15%) și Devizul de Cheltuieli (83,23%). 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 2020 și Programul privind repartizarea mijloacelor Fondului Rutier pentru drumurile publice naționale, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr.164 din 11 martie 2020. 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 2 774,29 mln.lei (1 274,22 mln.lei reprezintă mijloace financiare alocate din Bugetul de Stat pentru reparația periodică a drumurilor locale, comunale și

străzi şi reparaţia drumurilor şi construcţiilor inginereşti), comparativ cu anul 2019, valoarea respectivă s-a majorat cu 808,04 mln. lei sau 41,10%.

Activitatea ce ţine de Investiţii Străine a înregistrat în anul 2020 executarea devizului de cheltuieli în valoare de 918 697,74 mii lei în cadrul Programului din sectorul Drumurilor şi 349 199,29 mii lei în cadrul Proiectului "Reabilitarea drumurilor locale".

1. Componenţa şi structura Î.S. "Administraţia de Stat a Drumurilor"

Î.S. "Administraţia 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.Chişinău, str.Bucuriei 12a, Republica Moldova, MD-2004. Patrimoniul Întreprinderii aparţine în totalitate statului. Fondatorul Întreprinderii este Agenţia Proprietăţii Publice. Capitalul statutar constituie 17 082 651,90 lei, cota statului 100%.

Î.S. "Administraţia de Stat a Drumurilor" are ca obiect de activitate administrarea, întreţinerea, repararea, modernizarea, dezvoltarea şi exploatarea drumurilor publice în scopul desfăşurării traficului rutier în condiţii de siguranţă a circulaţiei, de fluenţă şi continuitate.

Formele principale ale activităţii Întreprinderii sunt:

1. Exploatarea autostrăzilor;
2. Construcţii de autostrăzi, drumuri, aerodromuri şi construcţii destinate sportului;
3. Activitatea de consultare pentru afaceri şi management;
4. Activitatea de testări şi analize tehnice;
5. Comerţul cu ridicata al combustibililor solizi, lichizi şi gazoşi, precum şi al produselor derivate.

   Î.S. „Administraţia de Stat a Drumurilor" dispune de un laborator de încercări a materialelor specializat în determinarea indicilor fizico-mecanici şi fizico-chimici a următoarelor materiale enumerate mai jos:

   - Lianţi organici (bitum fluid, vâscos, emulsie bituminoasă);
   - Agregate (nisip, savură, piatră spartă, prundiş, filer);
   - Amestec de agregate, pământuri prelucrate cu lianţi organici/neorganici;
   - Pământ;
   - Beton asfaltic din materiale granulare (BAMG);
   - Beton de ciment;
   - Material Antiderapant (Nisip cu sare, sare).

Principalele surse de finanțare a activităților desfășurate de întreprindere sânt alocațiile primite de la Fondul Rutier, Bugetul de Stat și mijloacele primite în cadrul acordurilor internaționale.

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

Componența Consiliului de Administrație pentru perioada de raportare este prezentată în tabelul care urmează mai jos. În data de 19.02.2020 prin ordinul nr.64 al Agenției Proprietății Publice, a fost desemnată o nouă componență a Consiliului de Administrație. Consiliul se desemnează de către Fondator pe un termen de 2 ani. Componența numerică se stabilește de Fondator, în număr de 5 persoane. Pe parcursul anului de gestiune, au avut loc 9 ședințe ale Consiliului.

Tabel nr.1

Nr. d/o	**Numele, prenumele membrilor consiliului**	**Funcția deținută în cadrul consiliului**	**Data expirării împuter-nicirilor acordate**	**Numărul de ședințe la care a participat**	**Numărul de ședințe de la care a lipsit nemotivat**	**Suma venitului îndreptat spre achitare pentru anul de gestiune (lei)**
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
1.	Andrei Ivancov	Președintele consiliului	23.11.2020	8	-	33 900,53
2.	Popa Viorel	Membrul consiliului/ președintele consiliului	19.02.2022	3	-	13 283,98
3.	Radu Castraveț	Membrul consiliului	06.08.2020	6	-	21 473,68
4.	Russu Marcela	Membrul consiliului	19.02.2022	9	-	34 757,67
5.	Maxim Ciobanu	Membrul consiliului	28.02.2020	0	-	1 050,00
6.	Radu Rogovei	Membrul consiliului	19.02.2022	8	-	29 957,66
7.	Tatiana Ivanicichina	Membrul consiliului	19.02.2022	8	-	28 907,67
8.	Gorceac Tatiana	Membrul consiliului	19.02.2022	1	-	857,14
9.	Pană Viorel	Membrul consiliului	19.02.2022	1	-	4 800,00

Informația cu privire la retribuirea muncii organului executiv al Î.S. "Administrația de Stat a Drumurilor " în anul 2020 este prezentată în următorul tabel.

Tabel nr.2

Nume, prenume, funcția	Salariul calculat,lei	Îndemnizații/sporuri/premii/alte suplimente, lei	Total calculat, lei
1	2	3	4=(2+3)
Curmei Gheorghe, director general	43 290,00	97 660,38	140 950,38
Cuculescu Andrei, director general interimar	48 787,14	26 263,36	75 050,50
Potop Veaceslav, director general interimar	237 001,83	196 884,85	433 886,68

Pentru anul 2020, **numărul mediu de salariați** constituie 178 de persoane. În Tabelul nr.3 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 majorat. Totodată, a evoluat și valoarea salariului mediu lunar, care s-a majorat în perioada 2018-2019 cu 5,57% și în perioada 2019-2020 cu 4,21%. Factorul de bază care a determinat creșterea salariului mediu lunar este creșterea cuantumului minim garantat al salariului în sectorul real , care se modifică conform Hotărârii Guvernului nr.165 din 09.03.2010.

Tabel nr.3

Indicatorii efectivului de salariați, 2018-2020

Indicatori	Anul 2018	Anul 2019	Anul 2020
Efectivul de salariați, din care:	176	171	178
- funcționari	152	151	159
- muncitori	24	20	19
Salariul mediu lunar, lei	19 721,4	20 820,4	21 697,4

Suma totală a fondului de retribuire a muncii pentru anul 2020 pe Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor" constituie 43 135 989 lei.

Numărul angajaților, inclusiv cumularzii externi, la data de 31.12.2020 este de 189 persoane.

Structura în funcție de vârstă:

Tabel nr.4

Nr. d/o	Categoria de vârstă	Numărul de persoane	Ponderea în totalul personalului
1	Până la 35 ani	55	29,2
2	Între 34 - 45 ani	53	28,0
3	Între 45 – 55 ani	29	15,3
4	Peste 55 ani	52	27,5
Total		**189**	**100,0**

Structura în funcție de studii:

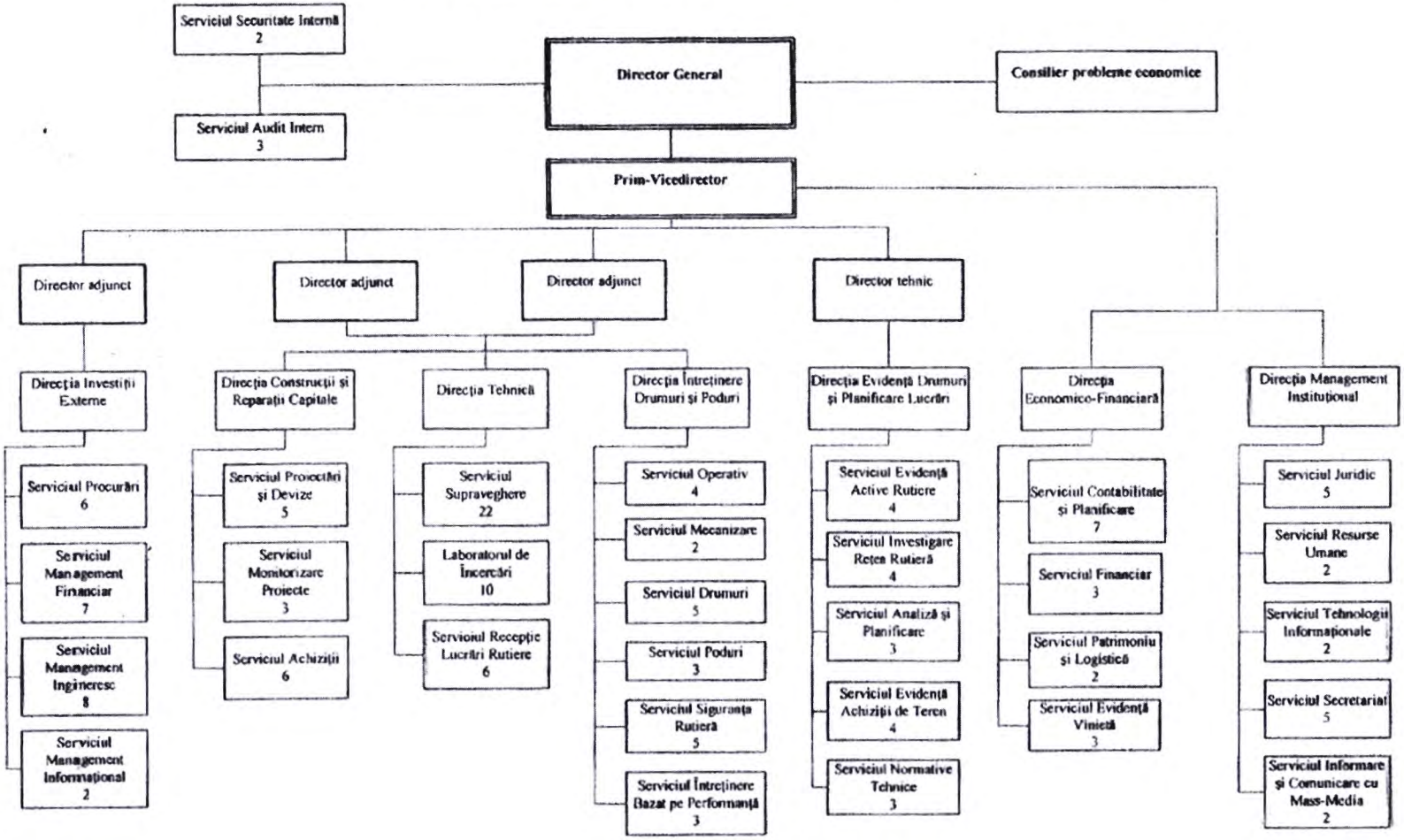
Tabel nr.5

Nr. d/o	Nivelul de calificare	Numărul de persoane	Ponderea în totalul personalului
1	Studii superioare	170	89,94
2	Studii medii	5	2,65
3	Muncitori necalificați	14	7,41
Total		**189**	**100,00**

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 2020 au avut loc unele modificări în componența și structura organizatorică a Întreprinderii, fiind validă organigrama aprobată de Consiliul de Administrație prin Procesul-Verbal nr.08 din 08.10.2020, schema grafică a căreia este prezentată în Anexa nr.1.

APROBAT:
Preşedintele Consiliului de Administraţie
Andrei Ivancov
Proces verbal nr. 08
din 08 octombrie 2020

ORGANIGRAMA
Î.S. „Administraţia de Stat a Drumurilor"



2. Cifre cheie înregistrate în anul 2020

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 2020, întreprinderea a înregistrat venituri din vânzări în valoare totală de 64 052,8 mii lei, cu 4 324,8 mii lei sau 7,24% mai mult față de anul 2019 și cu 12,4 mii lei sau 0,02 % mai puțin față de anul 2018.

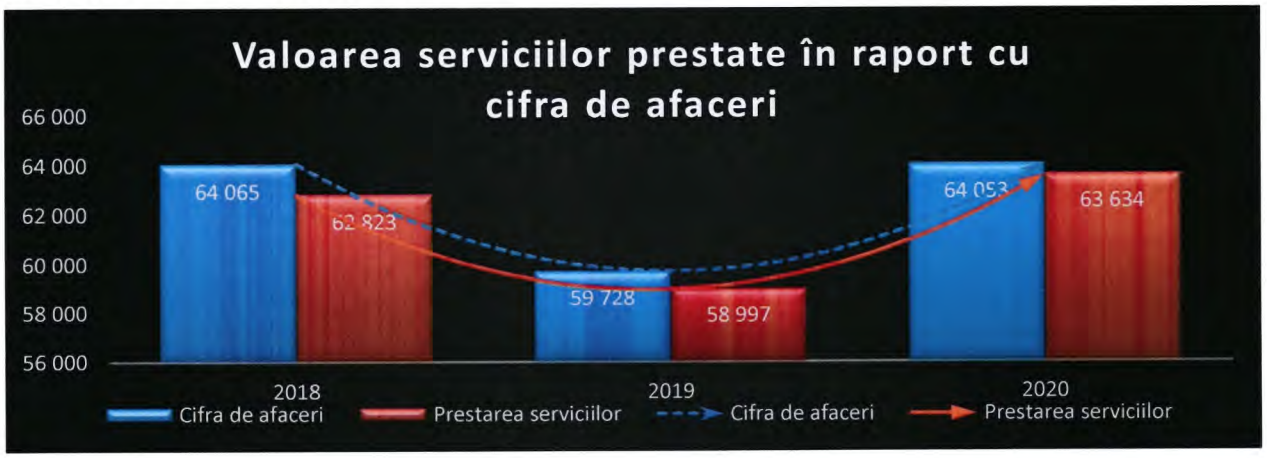
Informația detaliată privind componentele de bază ale veniturilor din vânzări pentru anii 2018-2020 este prezentată în tabelul nr.6:

Tabel nr.6

Elementele de bază ale cifrei de afaceri

Nr. d/o	Indicatori	2018		2019		2020	
		Suma, mii lei	Cota, %	Suma, mii lei	Cota, %	Suma, mii lei	Cota, %
1	**Total Cifra de Afaceri**	**64 065,1**	**100,0**	**59 728,0**	**100,0**	**64 052,8**	**100,0**
1.1.	prestarea serviciilor	62 823,0	98,0	58 996,7	98,8	63 633,7	99,3
1.2.	vânzarea mărfurilor	942,7	1,5	426,9	0,7	419,1	0,7
1.3.	venit din arendă, locațiune	299,4	0,5	304,4	0,5	0,0	0,0

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 98% pentru anii 2018-2020, iar veniturile obținute din alte surse (vânzarea mărfurilor, locațiune) constituie mai puțin de 2% 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 2018-2020 este prezentată în Graficul nr.1. În baza acestuia, se înregistrează linia de regres (perioada 2018-2019) și de progres (perioada 2019-2020) 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 2019 și 2020, care accentuează sfera de activitate a acesteia.

Graficul nr.2- "Tipuri de servicii prestate în anul 2019"

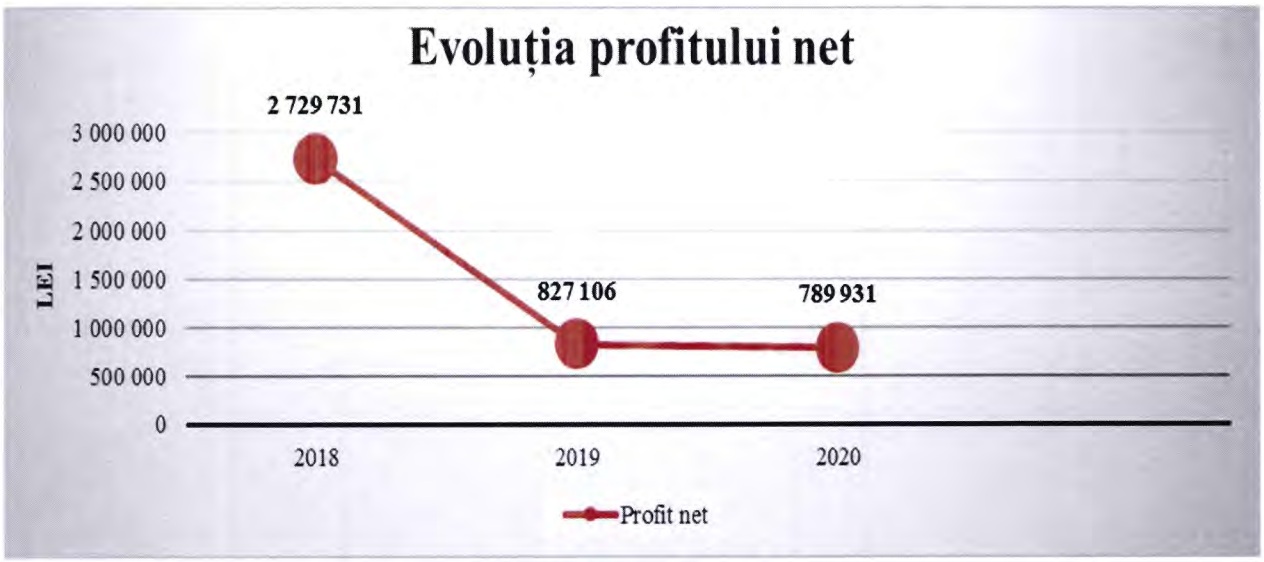
Graficul nr.3-"Tipuri de servicii prestate în anul 2020"

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 din totalul serviciilor prestate reprezintă în anul 2019 - 84,15% și 74,16% în anul 2020. 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 2018-2020, Î.S. "Administrația de Stat a Drumurilor" a înregistrat rezultate financiare pozitive, adică a obținut profit. Prin urmare, anii 2018-2020 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 o diminuare privind valoarea profitului, pentru intervalul de timp 2018-2019 este caracteristică o descreștere a profitului net de 3,3 ori față de anul 2018. Perioada 2019-2020 se caracterizează prin scăderea profitului net cu 4,49% față de anul 2019.



Graficul nr.4-"Evoluția profitului net"

2.3. *Valorificarea mijloacelor financiare destinate întreţinerii şi reparaţiei drumurilor publice*

Pe parcursul anului 2020 pentru reabilitarea reţelei de drumuri publice au fost valorificate mijloace financiare provenite din următoarele surse:

I. Din Fondul Rutier în sumă de 1 500 025,3 mii lei sau 93,4% din volumul total al alocaţiilor anuale pentru executarea lucrărilor de întreţinere şi reparaţie a drumurilor publice, conform Programului privind repartizarea mijloacelor Fondului Rutier pentru anul 2020, inclusiv:

- întreţinerea drumurilor – 1 025 643,6 mii lei;
- reconstrucţia şi reparaţia drumurilor publice şi a construcţiilor inginereşti – 363 688,4 mii lei;
- lucrări de proiectare – 35 000,0 mii lei;
- cofinanţarea proiectului de reabilitare a drumurilor – 73 002,3 mii lei;
- procurarea utilajului şi echipamentului pentru dotarea laboratorului de încercări a Î.S. "Administraţia de Stat a Drumurilor" – 2 691,0 mii lei;

II. Din Bugetul de Stat/MEI au fost valorificate mijloace financiare alocate pentru:

- reparaţia periodică/întreţinere a drumurilor locale, comunale şi străzi în mărime de 1 113 648,0 mii lei;
- lucrări de reparaţie a drumurilor publice naţionale – 160 568,2 mii lei.

III. Din Surse suplimentare:

- vânzarea lemnului provenit din defrişarea plantaţiilor rutiere – 48,6 mii lei;

Informaţia privind valorificarea mijloacelor financiare pentru lucrările efectuate la întreţinerea, reparaţia, proiectarea drumurilor şi procurarea utilajului din Fondul Rutier şi Bugetul de Stat pentru anii 2018, 2019, 2020 este prezentată în tabelul de mai jos:

Tabel nr.7

Nr. d/o	Denumirea lucrărilor	2018 mii lei	2019 mii lei	2020 mii lei
1.	Întreţinerea drumurilor	2 167 067	1 613 023	2 139 340
2.	Executarea lucrărilor de proiectare, evaluare a drumurilor şi procurare a terenurilor	23 907	14 978	35 000
3.	Reparaţia drumurilor şi a construcţiilor inginereşti	81 682	199 259	524 257
4.	Procurarea de maşini, autospeciale şi utilaje pentru întreţinerea şi administrarea drumurilor	-	-	2 691
5.	Achitarea datoriilor pentru lucrările valorificate	-	102 609	-

6.	Achiziționarea sistemului informatic de emitere, gestiune, monitorizare și control al vinietei electronice	-	2 883	-
7.	Cofinanțarea proiectelor de reabilitare a drumurilor	-	33 500	73 002
Total alocat din Fondul Rutier		**2 272 656**	**1 966 252**	**2 774 290**

Finanțarea activităților aferente Programului din Sectorul Drumurilor (PSD) desfășurată în anul 2020 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 2020 au fost planificate resurse financiare în sumă totală de 850 023 500,00 lei. Pe parcursul anului 2020 au fost valorificați 918 697 738,10 lei, ceea ce reprezintă 108,08 % 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 2020, în vederea finanțării lucrărilor de reabilitare şi a serviciilor de consultanță au fost planificați 371 350 000,00 lei. În urma realizării activităților pe parcursul anului 2020 au fost utilizate mijloace financiare în sumă de 413 136 491,23 lei, nivelul executării constituind 111,25 %.

2. *Împrumuturile BERD nr. 41442 și nr. 45094*

Pentru anul 2020, în vederea finanțării lucrărilor de reabilitare şi a serviciilor de consultanță au fost planificați 438 673 500,00 lei. În urma realizării activităților pe parcursul anului 2020 au fost utilizate mijloace financiare în sumă de 497 876 447,58 lei, nivelul executării constituind 113,50 %.

3. *Grantul BERD nr. 45094*

Pentru anul 2020, în vederea finanțării lucrărilor de construcție au fost planificați 40 000 000,00 lei. În urma realizării activităților pe parcursul anului 2020 au fost utilizate mijloace financiare în sumă de 7 684 799,29 lei, nivelul executării constituind 19,21%.

Finanţarea activităţilor aferente Proiectului "Reabilitarea drumurilor locale" este asigurată din Creditul AID nr. 5747 – MD acordat de Asociația Internațională pentru Dezvoltare.
În conformitate cu planul de finanţare, pentru anul 2020, în vederea finanţării Proiectului "Reabilitarea drumurilor locale" au fost planificate mijloace financiare în sumă totală de 430 385 000,00 lei. Pe parcursul anului 2020 au fost valorificați 349 199 293,79 lei, ceea ce reprezintă 81,13% din suma planificată.

3. Sinteza performanțelor economico-financiare ale Î.S. "Administrația de Stat a Drumurilor" pentru anul 2020

Conceptul "performanţa 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.8 este prezentată cercetarea indicatorilor ce au influențat formarea rezultatelor financiare, care oferă posibilitatea de a caracteriza evoluția elementelor definitorii ale rezultatelor. Calculele arată dacă dinamica veniturilor depășește pe cea a cheltuielilor și care este dinamica rezultatelor pe tipuri de activități ce le generează.

Analiza pe orizontală a contului de profit și pierdere are ca finalitate calcularea variației în timp a elementelor componente ce au influențat evoluția rezultatelor financiare, respectiv a veniturilor și cheltuielilor întreprinderii pe total, dar și pe cele trei tipuri de activităţi: de exploatare, financiară și extraordinară.

Tabel nr.8

Analiza pe orizontală a Situației de Profit și Pierdere pentru anii 2019-2020

(lei)

Indicatori	2019	2020	Abaterea absolută 2020 față de 2019 lei	Indicele de creștere 2020 față de 2019
Venituri din vânzări	59 728 034	64 052 794	4 324 760	7%
Costul vânzărilor	34 994	49 911	14 917	43%
Profit brut	**59 693 040**	**64 002 883**	**4 309 843**	**7%**
Alte venituri din activitatea operațională	20 400	25 060	4 660	23%
Cheltuieli de distribuire	-	-	-	-
Cheltuieli administrative	58 709 149	63 216 940	4 507 791	8%
Alte cheltuieli din activitatea operațională	72 587	89 570	16 983	23%
Rezultat din activitatea operațională	**931 704**	**721 433**	**-210 271**	**-23%**
Rezultat din alte activități	-2 239	181 871	184 110	-8,223%
Profit până la impozitare	**929 465**	**903 304**	**-26 161**	**-3%**
Cheltuieli privind impozitul pe venit	102 359	113 373	11 014	11%
Profit net	**827 106**	**789 931**	**-37 175**	**-4%**

**Alte venituri și cheltuieli din activitatea operațională au fost ajustate prin eliminarea tranzacțiilor interne ale companiei.*

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 majorat cu 4 309 843 lei (indicele de creștere 1,07) față de rezultatul anului precedent. Factorul de bază care a contribuit la creșterea 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 98% reprezintă prestarea serviciilor în total venituri). Astfel odată cu creșterea volumului lucrărilor executate s-a majorat și mărimea profitului brut, dar majorarea cheltuielilor administrative au contribuit la diminuarea profitului până la impozitare. Cheltuielile privind impozitul pe venit s-au majorat în anul de gestiune ceea ce a influențat direct mărimea profitului net, care în rezultat a contribuit la reducerea acestuia cu 37 175 lei.

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 și veniturile cu active imobilizante și excepționale, aferente activității de Autogestiune, Mijloace Bugetare și Investiții Străine. Valoarea acestora pentru anul 2020 este 1 376 949 208 lei. Cheltuielile altor activități cuprind cheltuieli financiare și cheltuieli cu active imobilizante și excepționale aferente activității de Autogestiune, gestionarea Mijloacelor Bugetare și Investițiilor Străine în valoare de 1 376 767 337 lei. Astfel, rezultatul obținut din alte activități pentru anul 2020 este în mărime de 181 871 lei.

Prin urmare, pentru anul 2020 Î.S. "Administrația de Stat a Drumurilor" a obținut profit net în mărime de 789 931 lei, rezultat care a scăzut cu 37 175 lei comparativ cu anul 2019.

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.9:

Tabel nr.9

Structura capitalului permanent pentru anul 2019 și 2020

Nr. d/o	Componența capitalului permanent	Existente la 31.12.2019		Existente la 31.12.2020	
		Suma, lei	*Ponderea, %*	*Suma, lei*	*Ponderea, %*
1	Capital propriu	7 558 052 934	65,92	9 880 420 242	67,43
2	Datorii pe termen lung	3 908 163 495	34,08	4 772 071 268	32,57
Total		**11 466 216 429**	**100,00**	**14 652 491 510**	**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.

Tabel nr.10

Coeficienți ai structurii capitalului

Denumirea coeficientului	Formula de calcul	La începutul anului	La sfârșitul anului
Coeficientul de autonomie	Capital propriu/ Total pasive	0,63	0,63
Coeficientul de atragere a surselor împrumutate	1- coeficient de autonomie	0,37	0,37
Coeficientul corelației dintre sursele împrumutate și proprii	Datorii pe termen lung+scurt/ Capital propriu	0,59	0,58
Rata solvabilității generale	Total pasive/ Datorii pe termen lung+scurt	2,69	2,74
Rata generală de acoperire a capitalului propriu	Total pasive/ Capital propriu	1,59	1,58

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 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 2019 și 2020, 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 crescut cu 0,05 unități, și este peste 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 2019 și 2020 este prezentată în tabelul nr.11:

Tabel nr.11

Analiza ratelor de rentabilitate

Indicatori	Formula de calcul	2019	2020	Caracteristica
Rentabilitatea veniturilor din vânzări, %	Profit brut / Venituri din vânzări * 100%	99,94	99,92	Nivelul rentabilității veniturilor din vânzări, calculate în baza profitului brut, în anul 2019 constituia 99,94, adică la fiecare leu venituri din vânzări a fost câștigat 99,94 bani profit brut, acest indicator s-a diminuat cu 0,02 bani în 2020, fiind 99,92 bani .
Rentabilitatea economică, %	Profit până la impozitare / Valoarea medie a activelor * 100%	0,01	0,01	Nivelul rentabilității economice pentru perioada de raportare este identic anului precedent, ceea ce înseamnă că la un leu de active întreprinderea obține 0,01 bani de profit (până la impozitare).
Rentabilitatea financiară, %	Profit net / Valoarea medie a capitalului propriu *100%	0,01	0,01	Acest indicator exprimă eficiența cu care întreprinderea utilizează capitalul propriu pentru obținerea profitului net. În annul de raportare acest indicator e la nivelul anului precedent

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.12 este prezentată informația privind nivelul și evoluția coeficienților lichidității în baza datelor din Bilanțul contabil pentru anii 2019 și 2020.

Tabel nr.12

Denumirea coeficientului	Calcul		Intervalul optim
	La în. anului	*La sf. anului*	
Lichiditatea curentă	1,37	1,55	1-2,5
Lichiditatea intermediară	1,35	1,53	>0,7
Lichiditatea absolută	1,31	1,52	>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 manipulatoare. 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 "asiguratoriu" - 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 de personal* - vârsta de pensionare, migrarea angajaților, dificultăţi în încadrarea muncii a specialiştilor din motivul existenței unor cerinţe restrictive ce țin de domeniile de activitate ale întreprinderii și lipsa specialităților de pregătire profesională în cazul unor domenii;
- *Riscul de inovaţie şi modernizare* - transpunerea Directivelor Europene la legislaţia naţională presupune o perioadă de tranziţie şi adaptare, fapt care poate crea unele stagnări de dezvoltare şi regres de indicatori financiari ai întreprinderii;
- *Riscuri financiare* - riscul valutar şi de lichiditate. Apare în consecinţa variaţiei cursului valutar (apreciere, depreciere) a valutei de contract, în perioada dintre momentul încheierii contractului şi data la care se efectuează plata în valută;
- *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 anume eveniment afectează derularea activității unei subdiviziuni ale întreprinderii sau unul din genurile principale de activitate ale acesteia;

- *Riscul tehnologic* – aplicarea noilor tehnologii pentru îndeplinirea activităţilor principale ale întreprinderii presupune riscuri în utilizarea lor datorită incertitudinii atingerii scopurilor pentru care au fost proiectate;
- *Riscul politic* – se referă la situaţiile în care un factor de decizie este constrâns de factori politici. În cadrul întreprinderii riscul politic se referă la problemele generate de politicile şi regulamentele interne ale acesteia.

Pe lângă riscurile sus menţionate, acestea pot fi clasificate şi după provenienţa sa:

- *Surse externe* – sunt riscuri, care reprezintă rezultatul unor evenimente din afara organizaţiei. 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 forţei 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 organizaţiei, deci provin din interiorul acesteia.

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

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

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

Principalele riscuri şi incertitudini cu care se confruntă întreprinderea sunt:

- Dependenţă exclusivă de alocările din fondul rutier şi bugetul de stat;
- Imposibilitatea planificării lucrărilor rutiere pe termen mediu şi lung, fapt ce diminuează eficienţa investiţiilor;
- Lipsa unui sediu propriu;

- Lipsa finanțării ritmice a lucrărilor executate;
- Termenele restrânse de desfășurare a lucrărilor rutiere din cauza condițiilor meteorologice;
- Lipsa politicilor și strategiilor pentru evidența activelor rutiere;
- Instabilitatea politică;
- Capacități tehnice insuficiente ale companiilor autohtone pentru reparația/reconstrucția drumurilor și podurilor și lipsa interesului companiilor străine pentru efectuarea lucrărilor menționate;
- Influența factorilor de mediu: condițiile meteorologice nefavorabile pentru reparația/construcția drumurilor, care pot influența negativ asupra termenelor de executare a lucrărilor;
- Adoptarea unor acte legislative și normative, care determină apariția dificultăților în cadrul procesului de executare a lucrărilor;
- Prețuri permanent crescânde la materie primă, transport, resurse energetice, etc;
- Nivelul înalt al inflației;
- Lipsa cercetărilor științifice aplicative efectuate de o instituție specializată în domeniu relevante pentru determinarea stării drumurilor și planificarea lucrărilor.

Ca oportunități pentru minimizarea acestor riscuri ar fi implementarea următoarelor acțiuni:

- Utilizarea mijloacelor fondului rutier numai în scopul pentru care este destinat (acoperirea costurilor de întreținere, reparație și reconstrucție a drumurilor publice naționale și locale; proiectarea de drumuri; dezvoltarea bazei de producție a unităților care efectuează lucrări de întreținere a drumurilor, procurarea tehnicii și utilajului pentru acestea; producerea de materiale de construcție rutieră; lucrări de cercetare științifică, de proiectare și construcție în domeniu; administrarea gospodăriei drumurilor; cheltuieli de deservire și rambursare a împrumuturilor cu destinație specială);
- Planificarea lucrărilor rutiere pe termen mediu de la patru la cinci ani;
- Elaborarea Strategiei de transport și logistică pe perioada 2023-2032;
- Revizuirea aranjamentelor de finanțare a drumurilor din Fondul Rutier pentru asigurarea unei alocări și utilizări eficiente a resurselor;
- Examinarea deficitului sau excesului veniturilor colectate în fondul rutier pe parcursul anului la momentul stabilirii sumei disponibile în bugetul pentru anul viitor;
- Transferarea surselor financiare neutilizate ale fondului rutier pentru anul următor, pentru acoperirea costurilor de utilizare a drumurilor;
- Asigurarea transparenței maximale în tot ce ține de utilizarea și formarea programului de lucrări;

- Accelerarea implementării reformelor determinate de Acordul de Asociere Republica Moldova–Uniunea Europeană;
- Numirea unui Administrator al fondului rutier în scopul monitorizării utilizării corespunzătoare a mijloacelor alocate;
- Realizarea raporturilor contractuale cu Antreprenorii în bază de performanță cu încheierea contractelor pe termen de 3- 5 ani;
- Implementarea sistemului de cântărire în mișcare a vehiculelor;
- Implementare programului de planificare optimizată (PMS) a lucrărilor de reparație și reabilitare a drumurilor;
- Flexibilitatea cadrului legislativ.

6. Propuneri referitor la dezvoltarea strategică

Consolidarea capacităților întreprinderii prin implementarea unei noi metodologii privind determinarea efectivului de personal și a volumului de mijloace financiare pentru gestionarea activelor rutiere și îndeplinirea funcției de beneficiar;

Îmbunătățirea managementului, inclusiv prin perfecționarea continuă a specialiștilor și implementarea tehnologiilor IT;

Îmbunătățirea administrării și gestionării drumurilor naționale prin implementarea programelor de planificare optimizată a lucrărilor de reparație și întreținere de tipul PMS și BMS;

Implementarea tehnologiilor moderne pentru eficientizarea investițiilor și îmbunătățirea rețelei drumurilor naționale;

Implementarea sistemelor inteligente de dirijare a circulației rutiere în vederea îmbunătățirii siguranței la trafic;

Asigurarea nivelului necesar de finanțare a lucrărilor rutiere prin acordarea suportului MEI la modificarea Legii fondului rutier nr. 720 din 02.02.1996;

Planificarea lucrărilor rutiere pe termen mediu și lung, fapt ce va spori eficiența investițiilor.