



**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 2021**

Chișinău 2022

# Cuprins

Introducere.....	3
1. Componenta și structura Î.S. ”Administrația de Stat a Drumurilor”.....	4
2. Cifre cheie înregistrate în anul 2021.....	7
2.1. Evoluția venitului.....	8
2.2. Evoluția profitului net.....	10
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 2021.....	14
3.1. Analiza performanței financiare în baza Situației de Profit și Pierdere.....	14
3.2. Analiza performanței financiare cu ajutorul ratelor.....	16
4. Indicatori non-financiari de performanță.....	19
5. Managementul riscurilor.....	20
6. Propuneri referitor la dezvoltarea strategică.....	23

## INTRODUCERE

Raportul conducerii consolidat al Î.S. "Administrația de Stat a Drumurilor" pentru anul 2021 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 2021, 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 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 conducerii consolidat este conceput pentru a oferi informații contextuale legate de situațiile financiare anuale ale Î.S. "Administrația de Stat a Drumurilor", prezentarea principalelor activități și operațiuni, precum și impactul acestora asupra situațiilor financiare consolidate ale acesteia. În cele din urmă, descrie mediul de risc și incertitudini în care operează întreprinderea. Raportul de activitate a conducerii, prezintă poziția financiară și performanța entității în anul de gestiune comparativ cu anii precedenți. 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, în anul 2021, Î.S. "Administrația de Stat a Drumurilor" a atins obiectivele sale prestabilite în Devizul de Venituri (98,34%) și Devizul de Cheltuieli (102,47%).

Un alt aspect semnificativ și specific activității Î.S. "Administrația de Stat a Drumurilor", privind îndeplinirea funcțiilor sale de beneficiar, ține de dependența suportului financiar permanent din partea Guvernului care iar permite întreprinderii să-și desfășoare activitatea în baza principiului continuității și pentru a îndeplini obligațiunile scadente. În acest sens a fost emisă Hotărârea Guvernului nr.924 din 22 decembrie 2020 pentru aprobarea programului privind repartizarea mijloacelor Fondului Rutier pentru drumurile publice naționale pe anul 2021. Astfel, în anul de

gestiune pentru reabilitarea rețelei de drumuri publice au fost valorificate mijloace financiare din sursele Fondului Rutier în valoare totală de 1 393,25 mln.lei.

Activitatea ce ține de Investiții Străine a înregistrat în anul 2021 executarea devizului de cheltuieli în valoare de 1 306 392,04 mii lei în cadrul Programului din sectorul Drumurilor și 270 930,53 mii lei în cadrul Proiectului ”Reabilitarea drumurilor locale”.

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

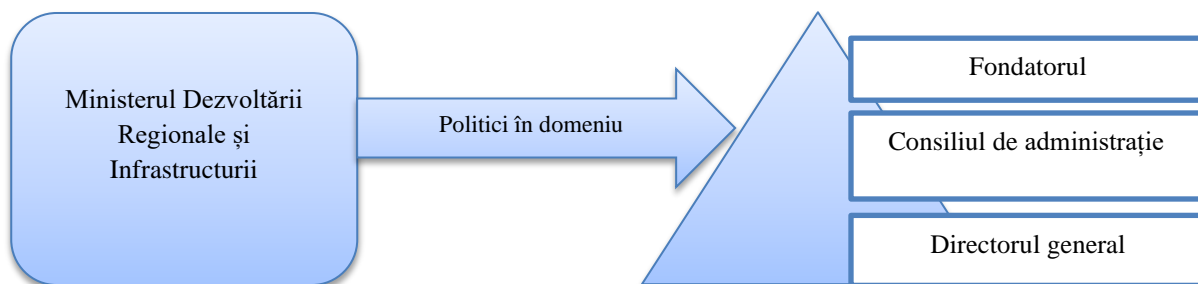
Î.S. ”Administrația de Stat a Drumurilor” a fost fondată prin Ordinul Ministerului Transporturilor și Comunicațiilor al Republicii Moldova Nr.16 din 07.02.2002, înregistrată la Camera Înregistrării de Stat a Ministerului Dezvoltării Informaționale la data de 15.04.2002 cu №1003600023559 (certificat Seria MD0016066), cu sediul: Chișinău, str. Bucuriei 12A, MD-2004. Capitalul statutar constituie 17 082 651,90 lei, cota statului este de 100%.

În cadrul procesului de reorganizare a întreprinderilor de stat, a fost emis la data de 26 septembrie 2018 Ordinul nr. 103/A de către Agenția Proprietății Publice din subordinea Guvernului, cu privire la ”Operarea modificărilor în statutul Î.S. Administrației de Stat a Drumurilor”, conform căruia fondatorul întreprinderii devine 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 fluență și continuitate.

Î.S. ”Administrația de Stat a Drumurilor” implementează, în numele Guvernului, proiectele de reabilitare a drumurilor naționale și îmbunătățirea drumurilor locale, finanțate din împrumuturile și granturile obținute de la Instituțiile Financiare Internaționale (IFI).

Funcțiile, competențele și responsabilitățile de creare, implementare și monitorizare a politicilor, procedurilor, regulilor interne, proceselor și activităților realizate de Î.S. ”Administrația de Stat a Drumurilor” pentru a gestiona riscurile și a oferi o asigurare rezonabilă privind atingerea obiectivelor și rezultatelor planificate sunt repartizate în trei niveluri ale structurii de răspundere managerială. Remarcăm că, deși structura managerială oferă modul clasic de organizare și funcționare a unei întreprinderi de stat, obiectivele, funcțiile, procesele/procedurile Î.S. ”Administrația de Stat a Drumurilor” sunt influențate de organul central de specialitate responsabil de elaborarea și promovarea politicilor în domeniul infrastructurii drumurilor.



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

Informația privind exercitarea funcțiilor de către membrii Consiliului de administrație pentru anul 2021 este prezentată în tabelul care urmează mai jos. Consiliul se desemnează de către Fondator pe un termen de 2 ani. Componența numerică se stabilește de Fondator, în număr de 5 persoane. Pentru executarea atribuțiilor sale, pe parcursul anului 2021, au fost convocate 9 ședințe ale Consiliului de administrație.

Tabel nr.1

<b>Nr. d/o</b>	<b>Numele, prenumele membrilor consiliului/ reprezentantului statului/unității administrative-teritoriale</b>	<b>Funcția deținută în cadrul consiliului societății pe acțiuni/ întreprinderii de stat sau municipale</b>	<b>Numărul și data procesului-verbal ordinului privind desemnarea în consiliu/ reprezentant al statului/ unității administrative-teritoriale</b>	<b>Data expirării împuternicirilor acordate</b>	<b>Numărul de ședințe la care a participat</b>	<b>Numărul de ședințe de la care a lipsit nemotivat</b>	<b>Suma veniturii îndreptat spre achitare pentru anul de gestiune (lei)</b>
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Popa Viorel	Președintele consiliului	Ordin nr.469 din 23.11.2020 Agenția Proprietății Publice	19.02.2022	9	-	37 028,75
2.	Russu Marcela	Membrul consiliului	Ordin nr.64 din 19.02.2020 Agenția Proprietății Publice	19.02.2022	9	-	37 028,75
3.	Radu Rogovei	Membrul consiliului	Ordin nr.64 din 19.02.2020 Agenția Proprietății Publice	19.02.2022	9	-	37 028,75
4.	Tatiana Ivanicichina	Membrul consiliului	Ordin nr.91 din 28.02.2020 Agenția Proprietății Publice	10.12.2021	8	-	37 028,75
5.	Gorceac Tatiana	Membrul consiliului	Ordin nr.469 din 23.11.2020 Agenția Proprietății Publice	19.02.2022	9	-	37 028,74

În Tabelul nr.2 este prezentată informația privind resursele umane ale întreprinderii. Astfel, în baza datelor prezentate rezultă că numărul efectivului de salariați al întreprinderii pentru perioada analizată a fost în creștere, iar valoarea salariului mediu lunar a fost în descreștere comparativ cu anii precedenți, cu -8,32% față de anul 2020.

Tabel nr.2

#### **Indicatorii efectivului de salariați pentru anii 2020-2021**

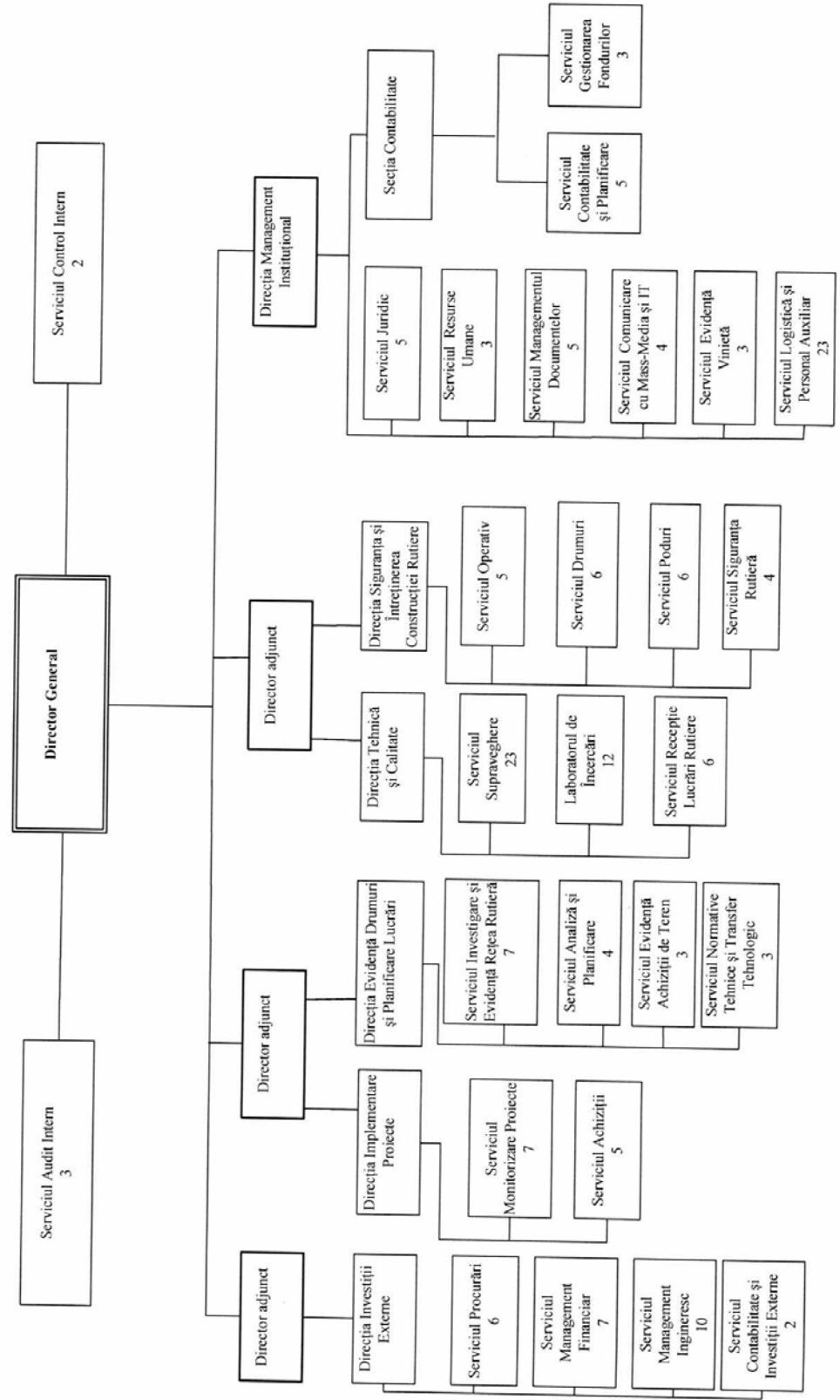
<b>Indicatori</b>	<b>Anul 2020</b>	<b>Anul 2021</b>
Efectivul de salariați, din care:	178	183
- funcționari	159	164
- muncitori	19	19
Salariul mediu lunar, lei	21 697,4	19 891,5

Întreprinderea este structurată în trei ramuri, activitatea căroră este pusă în sarcina directorilor adjuncți de profil, în subordinea căroră 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 2021 au avut loc unele modificări în componența și structura organizatorică a întreprinderii, la finele anului de gestiune fiind validă organigrama aprobată de Consiliul de Administrație prin Procesul-Verbal nr.08 din 06.10.2021, schema grafică a căreia este prezentată în Anexa nr.1.

Total: 183

APROBAT:  
Președintele Consiliului de Administrație  
*Popa* Viorel POPA  
Proces verbal nr. *08*  
din *06* / *10* / *2024*

## ORGANIGRAMA Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor”



## 2. Cifre cheie înregistrate în anul 2021

În funcție de particularitățile specifice ale activității Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor”, efectuarea înregistrărilor contabile și exercitarea controlului asupra acestora sunt separate în trei compartimente:

- „Mijloace bugetare” – subdiviziune organizațională a contabilității întreprinderii, este responsabilă de evidența contabilă a finanțărilor pentru exploatarea drumurilor publice primite din Fondul Rutier și a lucrărilor aferente executate;
- ”Investiții Străine” - subdiviziune al Î.S. ”Administrația de Stat a Drumurilor” este responsabilă de gestionarea și implementarea proiectelor finanțate din contul surselor financiare ale Instituțiilor Financiare Internaționale, în cadrul Proiectului de susținere a Programului Guvernului în sectorul drumurilor.
- ”Autogestiune” – subdiviziune organizațională a contabilității întreprinderii, care este responsabilă de evidența contabilă a activităților generale și administrative, care nu sunt acoperite de compartimentul ”Investiții Externe” și compartimentul ”Mijloace bugetare”.

### 2.1. Evoluția venitului

Devizul de venituri și cheltuieli este planificat strict pe compartimentul Autogestiune, pentru întreținerea activității operaționale a întreprinderii.

Veniturile Î.S. ”Administrația de Stat a Drumurilor” pentru acoperirea cheltuielilor administrative (de funcționare) a întreprinderii sunt calculate ca procent (pro-rată) din suma fondurilor valorificate în anul de gestiune pentru reparația (inclusiv reparația capitală) și întreținerea drumurilor publice, cât și alocațiile din partea Guvernului pentru administrarea drumurilor.

Pentru anul 2021, suma alocațiilor și a altor venituri obținute pentru îndeplinirea funcțiilor de bază ale întreprinderii este de 76 507,76 mii de lei, ceea ce reprezintă 98,34% din suma planificată pentru anul de gestiune. Suma respectivă, înregistrată sub formă de venituri anticipate, se decontează la veniturile curente ale perioadei în care au fost efectuate cheltuielile pe seama subvențiilor respective. Pentru anul de gestiune suma decontată la venituri curente este de 72 972,85 mii lei, iar soldul alocațiilor înregistrate la venituri anticipate curente la situația din 01.01.2022 este de 3 534,91 mii lei.

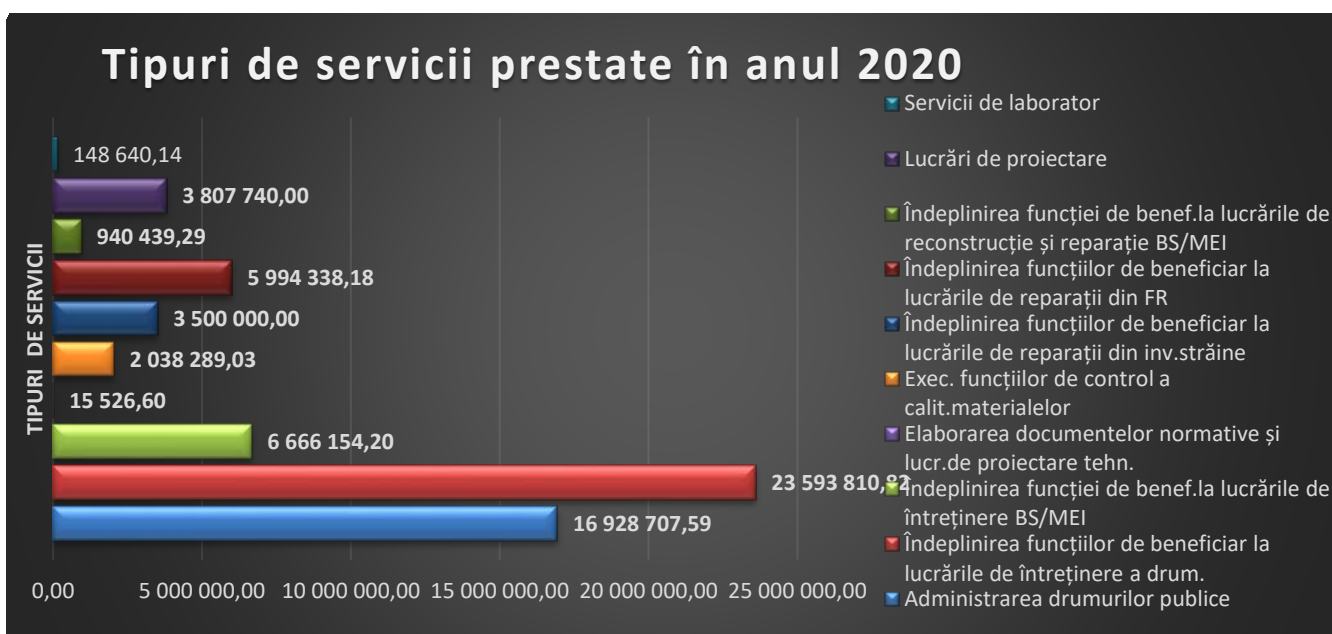


**Componența veniturilor Î.S. ”Administrația de Stat a Drumurilor”  
în anul 2020-2021**

Nr. d/o	Indicatori	Anul 2020		Anul 2021		Abaterea absolută, 2021 față de 2020 mii lei
		Suma, mii lei	Cota, %	Suma, mii lei	Cota, %	
<b>1</b>	<b>Total venituri</b>	<b>64 908,0</b>	<b>100,0</b>	<b>72 972,8</b>	<b>100,0</b>	<b>8 064,8</b>
1.1.	venit pentru îndeplinirea funcției de beneficiar la lucrările de întreținere și reparație a drumurilor	63 485,0	99,3	69 225,4	94,9	5 740,4
1.2.	venit din vânzarea mărfurilor	419,1	0,7	1 559,8	2,1	1 140,7
1.3.	venit din prestarea serviciilor	148,6	0,0	61,9	0,1	-86,7
1.4.	venit din amenzi, sancțiuni și despăgubiri	2,5	0,0	1 095,1	1,4	1 092,6
1.5.	alte venituri	852,8	0,0	1 030,6	1,5	177,8

În baza datelor prezentate mai sus, se observă că ponderea majoritară în valoarea totală a veniturilor este deținută de veniturile pentru îndeplinirea funcției de beneficiar la lucrările de întreținere și reparație a drumurilor, cota cărora depășește mărimea de peste 90% pentru anii 2020-2021, iar veniturile obținute din alte surse (vânzarea mărfurilor, amenzi și sancțiuni) constituie până la 10 % din valoarea acestora.

Graficul nr.1- ”Tipuri de servicii prestate în anul 2020”



Graficul nr.2-”Tipuri de servicii prestate în anul 2021”



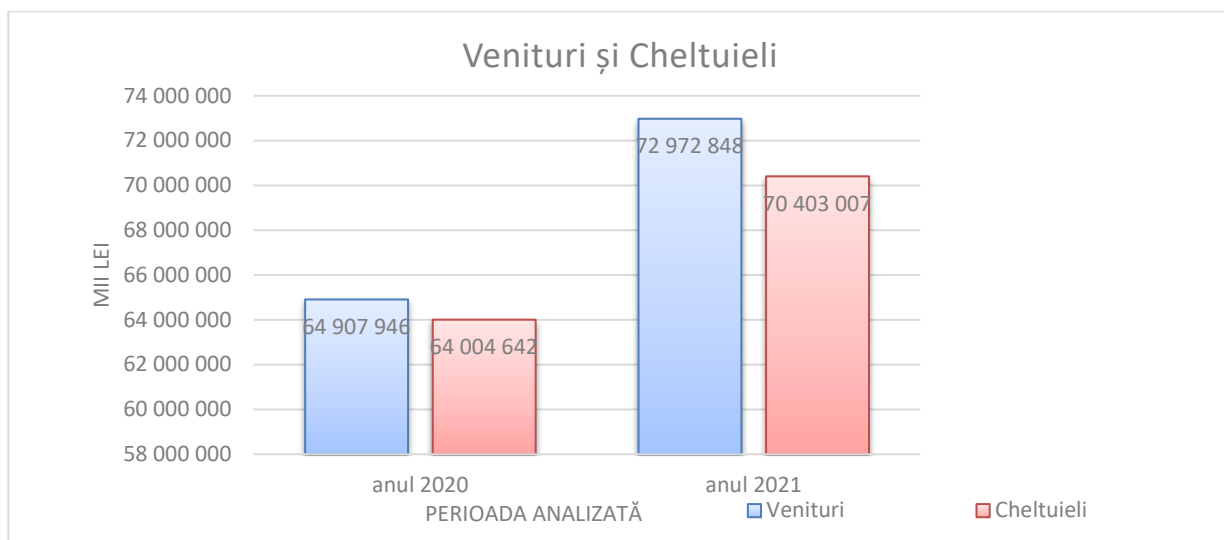
Datele prezentate în Graficul nr.1 și nr.2 reflectă tipurile de servicii prestate de Întreprindere pentru anul 2020 și 2021, care accentuează sfera de activitate a acesteia.

## 2.2. *Evoluția profitului net*

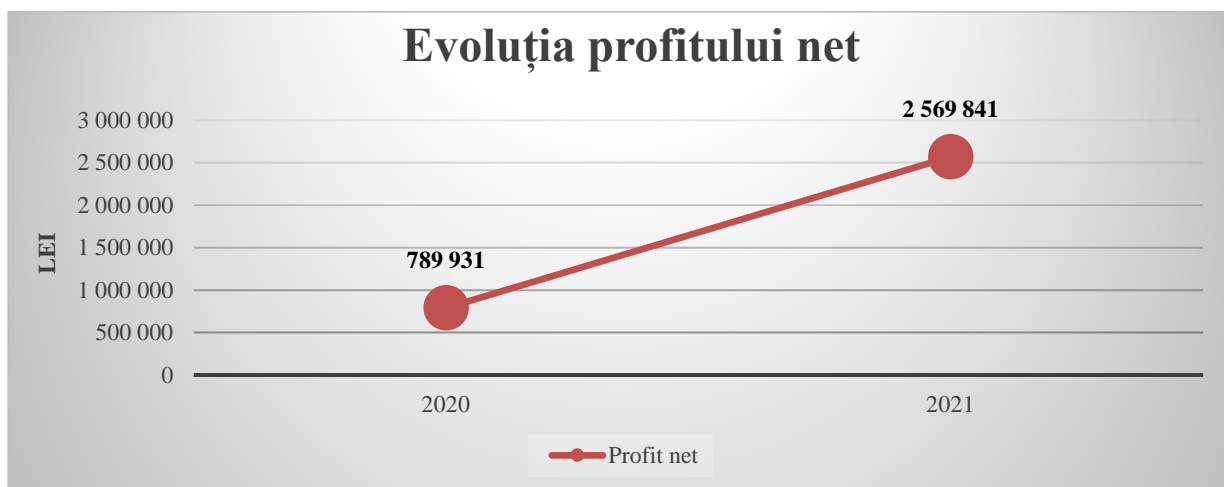
Nici o întreprindere nu poate fi considerată eficientă dacă nu realizează profit, care este un indicator propriu-zis de eficacitate, adică exprimă destul de fidel modul în care au fost utilizate resursele alocate și dacă întreprinderea este viabilă sau nu. Pentru perioada analizată 2020-2021, Î.S. ”Administrația de Stat a Drumurilor” a înregistrat rezultate financiare pozitive din activitatea de autogestiune, adică a obținut profit, veniturile fiind mai mari decât cheltuielile.

Tabelul 4.

Indicatori	Anul 2020 (mii lei)	Anul 2021 (mii lei)
Venituri	64 907 946	72 972 848
Cheltuieli	64 004 642	70 403 007
Profit până la impozitare	903 304	2 569 841



În baza datelor prezentate rezultă că Î.S. ”Administrația de Stat a Drumurilor” compartimentul activitatea autogestiune a obținut un rezultat financiar pozitiv. În anul de gestiune, mărimea profitului net din activitatea de autogestiune a constituit 2 569 841 lei, ceea ce reprezintă o creștere cu 1 779 910 lei comparativ cu situația la 31.12.2020.



Graficul nr.3-”Evoluția profitului net”

Dar totodată, menționăm că în anul de gestiune în raportul consolidat al întreprinderii cheltuielile depășesc veniturile în sumă cu 70 003 029 lei. Aceste pierderi au fost constatate, în special, din activitatea operațională compartimentul Investiții Externe, care au apărut în urma litigiului inițiat de către compania ”Strabag” AG împotriva Î.S. ”Administrația de Stat a Drumurilor” prin care a pretins faptul că Î.S. ”Administrația de Stat a Drumurilor” a eșuat să achite sumele datorate pentru lucrările executate, penalități și dobânzi de întârziere. Precizăm că, odată cu emiterea Hotărârii

Tribunalului Arbitral de la Haga, Olanda din 22.06.2018 și recunoașterea acesteia pe teritoriul Republicii Moldova la 21.04.2021, Î.S. ”Administrația de Stat a Drumurilor” este obligată să asigure achitarea sumelor recunoscute de Tribunalul arbitral. Dat fiind faptul că, aceste pierderi rezultă din cadrul Proiectului de susținere a Programului Guvernului în sectorul drumurilor, iar la momentul încheierii acestor contracte nu s-au luat în calcul astfel de evenimente, la moment, Î.S. ”Administrația de Stat a Drumurilor” și instituțiile centrale de specialitate, se află în căutarea soluțiilor pentru acoperirea pierderilor din litigiul sus menționat.

### 2.3. Valorificarea mijloacelor financiare destinate întreținerii și reparației drumurilor publice

Pe parcursul anului 2021 pentru reabilitarea rețelei de drumuri publice au fost valorificate mijloace financiare provenite din Fondul Rutier în sumă de 1 393 248 mii lei sau 90,9% 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 2021, inclusiv:

- întreținerea drumurilor – 892 637,7 mii lei;
- reconstrucția și reparația drumurilor publice și a construcțiilor ingineresti – 436 454,6 mii lei;
- lucrări de proiectare – 37 661,8 mii lei;
- cofinanțarea proiectului de reabilitare a drumurilor – 24 740,2 mii lei;
- procurarea utilajului și echipamentului pentru dotarea laboratorului de încercări a Î.S. ”Administrația de Stat a Drumurilor” – 1 753,5 mii lei;

Nevalorificarea integrală a mijloacelor financiare alocate pentru drumurile publice naționale pentru anul 2021, în mare parte a fost generate de situația pandemică, ceea ce a condus la tergiversarea proceselor tehnologice, trecerea în regim de carantină a companiilor ce execută lucrările rutiere, precum și a instituțiilor statului.

Informația privind valorificarea mijloacelor financiare pentru lucrările efectuate la întreținerea, reparația, proiectarea drumurilor și procurarea utilajului din Fondul Rutier pentru anii 2020 - 2021 este prezentată în tabelul de mai jos:

Tabel nr.4

Nr. d/o	Denumirea lucrărilor	Anul 2020 (mii lei)	Anul 2021 (mii lei)	Abaterea absolută (mii lei)
1.	Întreținerea drumurilor	2 139 340	892 638	-1 246 702
2.	Executarea lucrărilor de proiectare, evaluare a drumurilor și procurare a terenurilor	35 000	37 662	2 662
3.	Reparația drumurilor și a construcțiilor ingineresti	524 257	436 455	-87 802
4.	Procurarea de mașini, autospeciale și utilaje pentru întreținerea și administrarea drumurilor	2 691	1 753	-938
5.	Cofinanțarea proiectelor de reabilitare a drumurilor	73 002	24 740	-48 262
<b>Total alocat din Fondul Rutier</b>		<b>2 774 290</b>	<b>1 393 248</b>	<b>-1 381 042</b>

Finanțarea activităților aferente Programului din Sectorul Drumurilor (PSD) desfășurată în anul 2021 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 2021 au fost planificate resurse financiare în sumă totală de 1 5000 000,00 lei. Pe parcursul anului 2021 au fost valorificați 1 306 392 043,58 lei, ceea ce reprezintă 87,09 % 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 2021, în vederea finanțării lucrărilor de reabilitare și a serviciilor de consultanță au fost planificați 671 800 000,00 lei. În urma realizării activităților pe parcursul anului 2021 au fost utilizate mijloace financiare în sumă de 663 616 312,68 lei, nivelul executării constituind 98,78 %.

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

Pentru anul 2021, în vederea finanțării lucrărilor de reabilitare și a serviciilor de consultanță au fost planificați 793 800 000,00 lei. În urma realizării activităților pe parcursul anului 2021 au fost utilizate mijloace financiare în sumă de 622 802 648,77 lei, nivelul executării constituind 78,46 %.

### **3. Grantul BERD nr. 45094**

Pentru anul 2021, în vederea finanțării lucrărilor de construcție au fost planificați 34 400 000,00 lei. În urma realizării activităților pe parcursul anului 2021 au fost utilizate mijloace financiare în sumă de 19 973 082,13 lei, nivelul executării constituind 58,06 %.

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

În conformitate cu planul de finanțare, pentru anul 2021, în vederea finanțării Proiectului "Reabilitarea drumurilor locale" au fost planificate mijloace financiare în sumă totală de 538 040 000,00 lei. Pe parcursul anului 2021 au fost valorificați 270 930 526,13 lei, ceea ce reprezintă 50,36% din suma planificată.

## **3. Sinteza performanțelor economico-financiare ale Î.S. "Administrația de Stat a Drumurilor" pentru anul 2021**

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 evoluția elementelor definatorii ale rezultatelor. Calculele arată dacă dinamica veniturilor depășește pe cea a cheltuielilor și care este dinamica rezultatelor pe tipuri de activități ce le generează.

**Informații din situația de profit și pierderi conform înregistrărilor pe compartimente și consolidată pe perioada de gestiune 2021**

Tabel nr.5

Indicatori	Elementele din situațiile de profit și pierdere individuale			Elemente din situația consolidată de profit și pierdere
	Mijloace bugetare	Investiții străine	Autogestiuine	
Venituri din vânzări, total			1 621 760	1 621 760
din care:				
<i>venituri din vânzarea produselor și mărfurilor</i>			1 559 812	1 559 812
<i>venituri din prestarea serviciilor și executarea lucrărilor</i>			61 948	61 948
Costul vânzărilor mărfurilor vândute			147 617	147 617
<b>Profit brut</b>			<b>1 474 143</b>	<b>1 474 143</b>
Alte venituri din activitatea operațională	666 166 874		70 873 031	70 873 031
Cheltuieli administrative			69 613 856	69 613 856
Alte cheltuieli din activitatea operațională	666 166 874	78 157 515	69 643	78 227 158
<b>Rezultatul din activitatea operațională: profit (pierdere)</b>	<b>0</b>	<b>-78 157 515</b>	<b>2 663 675</b>	<b>-75 493 840</b>
Venituri financiare, total	9 159	329 542 125	478 057	330 029 341
din care:				
<i>venituri aferente ajustărilor de valoare privind investițiile financiare pe termen lung și curente</i>			475 786	475 786
<i>venituri aferente diferențelor de curs valutar și de sumă</i>	9 159	329 542 125	2 271	329 553 555
Cheltuieli financiare, total	9 159	323 957 480	571 891	324 538 530
din care:				
<i>cheltuieli aferente ajustărilor de valoare privind investițiile financiare pe termen lung și curente</i>			475 786	475 786
<i>cheltuieli aferente ieșirii investițiilor financiare</i>			86 400	86 400
<i>cheltuieli aferente diferențelor de curs valutar și de sumă</i>	9 159	323 957 480	9 705	323 976 344
<b>Rezultatul: profit (pierdere) financiar(ă)</b>	<b>0</b>	<b>5 584 645</b>	<b>-93 834</b>	<b>5 490 811</b>

Venituri cu active imobilizate și excepționale	475 786 018	29 951 320		505 737 338
Cheltuieli cu active imobilizate și excepționale	475 786 018	29 951 320		505 737 338
<b>Rezultatul din operațiuni cu active imobilizante și excepționale: profit (pierdere)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Rezultatul din alte activități: profit (pierdere)</b>	<b>0</b>	<b>5 584 645</b>	<b>-93 834</b>	<b>5 490 811</b>
<b>Profit (pierdere) până la impozitare</b>	<b>0</b>	<b>-72 572 870</b>	<b>2 569 841</b>	<b>-70 003 029</b>
Cheltuieli privind impozitul pe venit				
<b>Profit net (pierdere netă) al perioadei de gestiune</b>	<b>0</b>	<b>-72 572 870</b>	<b>2 569 841</b>	<b>-70 003 029</b>

Din datele prezentate mai sus, rezultă că în anul 2021 Î.S. ”Administrația de Stat a Drumurilor” a obținut un rezultat financiar pozitiv din activitatea de autogestiune – profit net 2 569 841 lei, iar din activitatea investiții străine - pierdere netă în valoare de (72 572 870) lei.

Precum era menționat la Capitolul 2 ”Cifre cheie”, venitul din îndeplinirea funcției de beneficiar la lucrările de întreținere și reparație, cât și activitatea de gestionare a drumurilor publice reprezintă sursa fundamentală de formare a veniturilor totale (aproximativ 95% reprezintă în total venituri). Astfel odată cu creșterea volumului mărfurilor vândute, cât și a veniturilor din amenzi, penalități și despăgubiri s-a majorat și mărimea profitului brut din activitatea de autogestiune, dar din cauza creșterii altor cheltuieli din activitatea operațională a investițiilor străine în anul de raportare, a fost influențată direct mărimea profitului net. Prin urmare, pentru anul 2021 întreprinderea înregistrând în bilanțul consolidat pierdere netă în valoare de (70 003 029) lei.

### 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:

Tabel nr.6

**Structura capitalului permanent  
pentru anul 2020 și 2021**

<b>Componența capitalului permanent</b>	<b>Existente la 31.12.2020</b>		<b>Existente la 31.12.2021</b>	
	<i>Suma, lei</i>	<i>Pondere, %</i>	<i>Suma, lei</i>	<i>Pondere, %</i>
Capital propriu	9 880 420 242	67,43	7 447 414 011	45,70
Datorii pe termen lung	4 772 071 268	32,57	8 847 539 881	54,30
<b>Total</b>	<b>14 652 491 510</b>	<b>100,00</b>	<b>16 294 953 892</b>	<b>100,00</b>

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.

<b>Categorii de surse de finanțare</b>	<b>Existente la 31.12.2020</b>		<b>Existente la 31.12.2021</b>	
	<i>Suma, lei</i>	<i>Pondere, %</i>	<i>Suma, lei</i>	<i>Pondere, %</i>
Capital propriu	9 880 420 242	63,44	7 447 414 011	43,81
Datorii pe termen lung	4 772 071 268	30,64	8 847 539 881	52,05
Datorii curente	922 235 819	5,92	695 740 500	4,09
Provizioane			8 429 542	0,05
<b>Total</b>	<b>15 574 727 329</b>	<b>100,00</b>	<b>16 999 123 934</b>	<b>100,00</b>

Tabel nr.7

**Coeficienți ai structurii capitalului**

<b>Denumirea coeficientului</b>	<b>Formula de calcul</b>	<b>La începutul anului</b>	<b>La sfârșitul anului</b>
Coeficientul de autonomie	Capital propriu/ Total pasive	0,63	0,44

Coeficientul de atragere a surselor împrumutate	1- coeficient de autonomie	0,37	0,56
Coeficientul corelației dintre sursele împrumutate și proprii	Datorii pe termen lung+scurt/ Capital propriu	0,58	1,28
Rata solvabilității generale	Total pasive/ Datorii pe termen lung+scurt	2,74	1,78
Rata generală de acoperire a capitalului propriu	Total pasive/ Capital propriu	1,58	2,28

Conform datelor din tabel se atestă un nivel mai scăzut al independenței financiare a întreprinderii față de sursele împrumutate atrase comparativ cu anul precedent. Această concluzie rezultă din faptul că în structura pasivelor prevalează datoriile pe termen lung și scurt asupra sursele proprii de finanțare.

Un alt indicator important, care conturează eficiența întreprinderii de a câștiga profit este **rentabilitatea**. Indicatorii de rentabilitate au sens doar dacă afacerea obține profit: cu cât este mai mare, cu atât indică o performanță mai bună. Dacă rezultatul financiar este negativ - indică pierdere - atunci indicatorul profitabilității este, de asemenea, negativ. Indicatorii de rentabilitate nu sunt direct proporționali cu insolvabilitatea - chiar și atunci când apare profit, poate apărea insolvabilitatea și invers.

**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.8 este prezentată informația privind nivelul și evoluția coeficienților lichidității în baza datelor din Bilanțul contabil pentru anii 2020 și 2021.

Tabel nr.8

Denumirea coeficientului	Calcul		Intervalul optim
	La în. anului	La sf. anului	
Lichiditatea curentă	1,55	1,67	1-2,5
Lichiditatea intermediară	1,53	1,66	>0,7
Lichiditatea absolută	1,52	1,65	>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](http://www.asd.md) sau adresa electronică [serviciu@asd.md](mailto: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 de personal* - vârsta de pensionare, migrarea angajaților, dificultăți în încadrarea muncii a specialiștilor din motivul existenței unor cerințe restrictive ce țin de domeniile de activitate ale întreprinderii și lipsa specialităților de pregătire profesională în cazul unor domenii;
- *Riscul de inovație și modernizare* - transpunerea Directivelor Europene la legislația națională presupune o perioadă de tranziție și adaptare, fapt care poate crea unele stagnări de dezvoltare și regres de indicatori financiari ai întreprinderii;
- *Riscuri financiare* - riscul valutar și de lichiditate. Apare în consecința variației cursului valutar (apreciere, depreciere) a valutei de contract, în perioada dintre momentul încheierii contractului și 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 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.

*Principalele riscuri și incertitudini cu care se confruntă întreprinderea sunt:*

- Dependență exclusivă de alocările din fondul rutier și bugetul de stat;
- Imposibilitatea planificării lucrărilor rutiere pe termen mediu și lung, fapt ce diminuează eficiența investițiilor;

- 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 maxime 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;

Revizuirea și consolidarea cadrului normativ;

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