

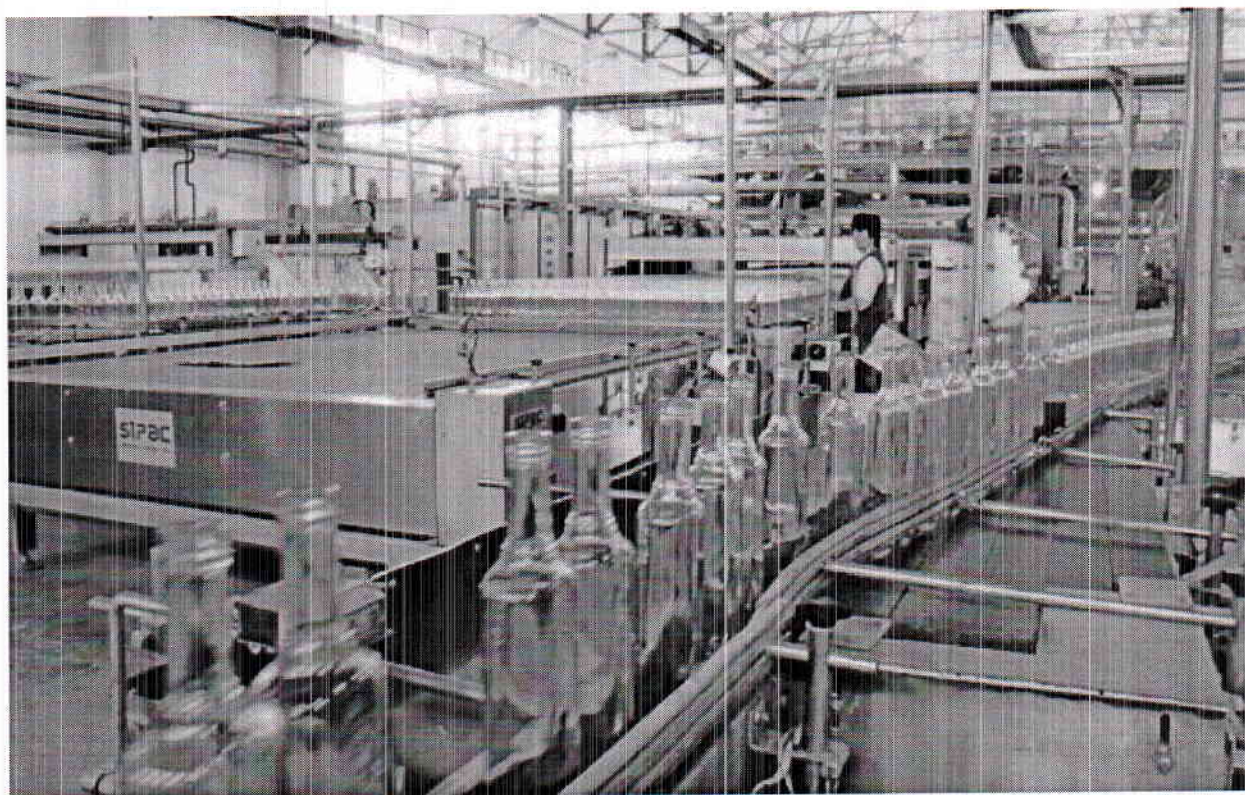
Î.S. “Fabrica de sticlă din Chișinău”

**RAPORTUL CONDUCERII**

**AL ÎNTREPRINDERII DE STAT**

**“FABRICA DE STICLĂ DIN CHIȘINĂU”**

**PENTRU ANUL 2022**



---

**CUPRINS**

<b>Întroducere .....</b>	<b>3</b>
<b>I. Informații generale</b>	
1.1 Scurt istoric .....	4
1.2 Componenta și structura Î.S. “Fabrica de sticlă din Chișinău” .....	4
1.3 Descrierea activităților de bază .....	9
<b>II. Indicatori de performanță a întreprinderii</b>	
<b>2.1 Analiza indicatorilor financiari de performanță .....</b>	<b>10</b>
2.1.1 Venituri din vânzări .....	10
2.1.2 Rezultatul financiar .....	13
2.1.3 Analiza performanței financiare cu ajutorul ratelor .....	16
<b>2.2 Analiza indicatorilor non-financiari de performanță .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3 Realizarea indicatorilor de performanță stabiliți pentru anul 2022 .....</b>	<b>24</b>
<b>III. Managementul riscurilor .....</b>	<b>27</b>

## **ÎNTRUDUCERE**

Activitatea Î.S. “Fabrica de sticlă din Chișinău” 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, Statutul întreprinderii, alte legi și acte normative în vigoare. În conformitate cu prevederile stipulate în art.23 din Legea contabilității și raportării financiare nr.27 din 15.12.2017, toate entitățile de interes public întocmesc și prezintă anual împreună cu situațiile financiare, raportul conducerii.

Raportul conducerii este conceput pentru a oferi informații contextuale legate de situațiile financiare anuale ale Î.S. “Fabrica de sticlă din Chișinău”, prezentarea fidelă a poziției entității și analiza corelată cu dimensiunea și complexitatea activităților desfășurate. Informațiile financiare prezentate în cadrul raportului sunt extrase din raportările contabile la data de 31.12.2022 în conformitate cu acte legislative și normative. Raportul de activitate a conducerii, prezintă poziția financiară și performanța entității în anul de gestiune comparativ cu anii precedenți. Evaluarea performanței activității întreprinderii se analizează prin realizarea indicatorilor financiari și non-financiari stabiliți. Indicatorii de performanță financiară sunt instrumente de măsurare a performanței utilizate pentru a determina eficiența utilizării resurselor pentru generarea veniturilor, acoperirea costurilor și obținerea profitului, eficiența activității de producție și comerț, eficiența gestionării resurselor materiale și umane, etc.

Acest sistem de indicatori permite determinarea punctelor forte și slabe ale activității desfășurate, pe baza cărora se adoptă măsurile pentru îmbunătățirea performanțelor în activitatea ulterioară a întreprinderii și stă la baza elaborării previziunilor referitoare la evoluția rezultatelor în viitor.

## I. INFORMAȚII GENERALE

### 1.1 Scurt istoric

Î.S. „Fabrica de sticlă din Chișinău”, proiectată de instituția ucraineană „Южгипростекло” cu patru decenii în urmă, a fost dată în exploatare în anul 1970 .

În anul 1994 în rezultatul privatizării în baza bonurilor patrimoniale întreprinderea și-a modificat statutul și a devenit societate pe acțiuni.

Din cauza datoriilor istorice mari, la 14.06.2002 SA „Fabrica de sticlă din Chișinău” a fost lichidată și exclusă din Registrul de Stat în baza Hotărârii Judecătorei Economice RM nr. A 1-63 „f” din 26.11.2001. În baza patrimoniului fostei SA „Fabrica de sticlă din Chișinău” a fost creată o nouă întreprindere – Întreprinderea de Stat „Fabrica de sticlă din Chișinău” conform prevederilor Hotărârii Guvernului RM din 19.11.2001 „Cu privire la crearea întreprinderii de stat „Fabrica de sticlă din Chișinău”, precum și în corespundere cu Legea RM din 12.04.2002 „Cu privire la modalitatea de stingere a datoriilor istorice ale fostei Societăți pe acțiuni „Fabrica de sticlă din Chișinău”.

Întreprinderea a fost înregistrată la 14.06.2002 și activează în baza statutului Întreprinderii de Stat „Fabrica de sticlă din Chișinău” și modificărilor la statut, înregistrate la Camera Înregistrării de Stat. Compania își are sediul în zona industrială a municipiului, ocupând un teritoriu cu o suprafață de 14,4 ha.

În procesul evoluției sale compania a promovat permanent tendința de a elabora și produce produse noi de calitate înaltă.

La situația din 31.12.2022 capitalul social a întreprinderii constituie 403 577 340 lei.

### 1.2 Componența și structura Î.S. „Fabrica de sticlă din Chișinău”

Fabrica de sticlă din Chișinău a fost înregistrată ca întreprindere de stat la Camera Înregistrării de Stat la data de 14.06.2002 cu nr. 106019688, cu sediul: mun. Chișinău, str. Transnistria, 20. Fondator al Î.S. “Fabrica de sticlă din Chișinău” este Agenția Proprietății Publice a Republicii Moldova.

Fondatorul își exercită dreptul de gestionar al întreprinderii prin intermediul Consiliului de Administrație și Administratorul (organul executiv). Componența Consiliului de administrație este desemnată de Fondator în număr de 7 persoane.

Consiliul de administrație ca organ colegial de administrare al întreprinderii își desfășoară activitatea în următoare componență:

## Componența consiliului de administrație a Î.S. “Fabrica de Sticlă din Chișinău”

Nr d/o	Numele, prenumele membrilor consiliului	Funcția deținută	Numărul și data documentului privind desemnarea în consiliu	Data încetării împuternicirilor acordate
1	Cristal Felicia	Președinte al consiliului (Șef Secția valorificarea bunurilor entităților de stat Agenția Proprietății Publice)	Ordin nr.668 din 01.10.2021 emis de Agenția Proprietății Publice a Republicii Moldova	
2	Tarnovschi Geta	Membru al consiliului (consultant superior Secția valorificarea bunurilor entităților de stat, Agenția Proprietății Publice)	Ordin nr.668 din 01.10.2021 emis de Agenția Proprietății Publice a Republicii Moldova	
3	Hîrcîială Ana	Membru al consiliului (Consultant superior al Direcției parteneriat public- privat și concesiuni, Agenția Proprietății Publice)	Ordin nr.668 din 01.10.2021 emis de Agenția Proprietății Publice a Republicii Moldova	
4	Marian Adriana	Membru al consiliului (Consultant principal al Secției juridice, Direcția management instituțional, Ministerul Infrastructurii și Dezvoltării Regionale)	Ordin nr.243 din 16.08.2022 emis de Agenția Proprietății Publice a Republicii Moldova	
	Cociu Simion	Membru al consiliului (consultant principal, Serviciul probleme speciale, Ministerul Infrastructurii și Dezvoltării Regionale)	Ordin nr.101 din 10.03.2020 emis de Agenția Proprietății Publice a Republicii Moldova	15.08.2022
5	Malanciuc Irina	Membru al consiliului (consultant principal, Direcția contencios și control al legalității, Agenția Proprietății Publice)	Ordin nr.668 din 01.10.2021 emis de Agenția Proprietății Publice a Republicii Moldova	10.03.2022
	Cazacu Natalia	Membru al consiliului (șef Serviciu financiar-administrativ, Ministerul Economiei)	Ordin nr.103 din 11.03.2022 emis de Agenția Proprietății Publice a Republicii Moldova	03.08.2022
	Bolun Cristina	Membru al consiliului (șef Serviciu protecția consumatorilor și supravegherea pieței, Ministerul Economiei)	Ordin nr.235 din 04.08.2022 emis de Agenția Proprietății Publice a Republicii Moldova	

Categoria de personal	Numărul de persoane
Total personal	381
Inclusiv :	
Conducători	32
Specialiști	28
Muncitori	321



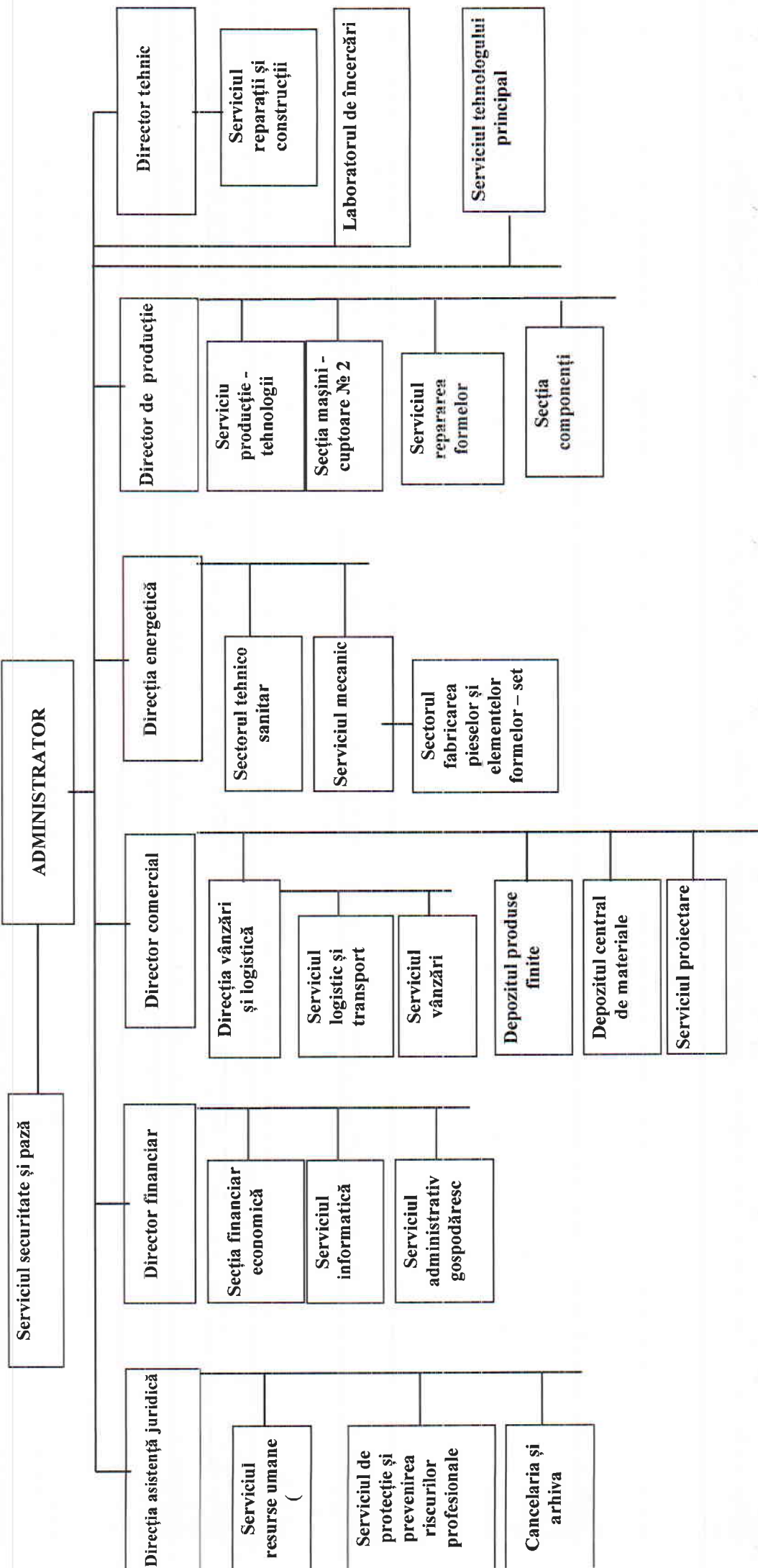
Întreprinderea este structurată pe departamente și direcții, activitatea cărora este pusă în sarcina directorilor de profil, care au în subordinea mai multe secții, direcții și servicii, conform organigramei aprobate. Organigrama este un instrument important folosit în analiza managementului întreprinderii, care reflectă ansamblul persoanelor, subdiviziunilor și relațiile acestora, orientate spre realizarea obiectivelor prestabilite de entitate.

Subdiviziunile structurale principale ale Î.S. “Fabrica de sticlă din Chișinău” sunt:

- Departamentul de producție: serviciu producție-tehnologii, secția mașini-cuptoare nr.2, serviciul repararea formelor și secția componente;
- Direcția energetică: sectorul tehnico-sanitar și serviciul mecanic;
- Departamentul tehnic: serviciul reparații și construcții;
- Serviciul tehnologului principal;
- Laboratorul de încercări;
- Departamentul comercial: direcția vânzări și logistică, depozitul produse finite, depozitul central de materiale, serviciul de proiectare;
- Departamentul financiar: secția financiar-economică, serviciul informatică, serviciul administrativ gospodăresc;
- Direcția asistență juridică: serviciul resurse umane, serviciul de protecție și prevenirea riscurilor profesionale, cancelaria și arhiva;
- Serviciul securitate și pază.

Structura organizatorică a Întreprinderii de Stat “Fabrica de sticlă din Chișinău” este prezentată prin următoarea schema grafică:

Structura organizatorică a  
Întreprinderii de Stat „Fabrica de Sticlă din Chișinău”



### 1.3 Descrierea activităților de bază

Principalele genuri de activitate ale Întreprinderii de Stat “Fabrica de sticlă din Chișinău” sunt:

- \* Fabricarea ambalajelor și articolelor din sticlă;
- \* Activitatea de organizare și implementare a noilor modele și tipuri de articole în producție;
- \* Activitatea informațională de reclamă și organizarea expozițiilor;
- \* Organizarea instruirii profesionale, cultivarea cunoștințelor și deprinderilor ce corespund profilului de activitate a întreprinderii;
- \* Activitatea economică externă, tranzacții export-împort și reexport, comerțul angro și cu amănuntul;
- \* Alte activități neinterzise de legislație.

Întreprinderea produce articole de ambalaj pentru ramurile industriei alimentare, industriei de conserve, industriei vinificației și este unul din participanții principali ai lanțului de aprovizionare a acestei industrii.

În prezent entitatea elaborează, produce și comercializează următoarele tipuri de produse:

- **Borcane**-produse din sticlă incoloră cu volumul 0,1-5,0 litre și configurații diferite;
- **Sticle**-produse din sticlă incoloră cu volumul de 0,1-3,0 litre și configurații diferite (după formă: romb, oval, pătrat, plată; după tipul gâtului: gât cu filet, fără filet; cu dop; de tip -Guala).

Aceste grupe de produse sunt fabricate din sticlă transparentă de calitate superioară. Volumul fizic al buteliilor și borcanelor variază de la 0.1 l până la 5.0 l în dependență de standardele stabilite.

Este de menționat faptul că produsele companiei sunt clasificate în două grupe:

- sticle și borcane standard (care sunt folosite de majoritatea întreprinderilor de îmbuteliere - sticle: 0,5l; 0,7l; borcane: 0,5l; 0,72l; 1,0l; 3,0l; 4,25l; 5,0l);
- produse exclusive (ne standarde) comandate individual de către clienți.

„Portofoliul” produselor include circa 300 tipuri de sticle și borcane dintre cele mai diverse. Întreprinderea practică în special fabricarea produselor la comandă și parțial pentru depozit.

Flexibilitatea liniilor tehnologice, elaborarea proiectelor, implementarea permanentă a tipurilor noi de produse, modernizarea utilajelor și tehnologiei oferă posibilitatea de a reacționa imediat la cerințele clienților și de a produce produse atât standard cât și cele exclusive competitive pe piețele de desfacere.

Strategia de dezvoltarea a întreprinderii prevede elaborarea, producerea și promovarea unui sortiment larg de produse inclusiv produse standard și produse exclusive de calitate înaltă.

## II. INDICATORII DE PERFORMANȚĂ A ÎNTREPRINDERII

### 2.1 ANALIZA INDICATORILOR FINANCIARI DE PERFORMANȚĂ

Conceptul de “performanță financiară” reprezintă rezultatul activității de gestiune a întreprinderii. Procesul respectiv implică interacțiunea dintre mijloacele financiare consumate pentru obținerea beneficiilor ulterioare, cu scopul determinării rezultatului financiar final, care oferă posibilitatea de a aprecia și elabora concluzii incontestabile privind modul de gestionare a întreprinderii.

#### 2.1.1 Venituri din vânzări

Cifra de afaceri este un indicator calitativ de funcționare a unei entități și reprezintă valoarea totală a mărfurilor/produselor vândute și serviciilor prestate pe parcursul unui exercițiu fiscal. Informația detaliată privind componentele de bază a veniturilor din vânzări pentru anii 2021-2022 este prezentată în următorul tabel:

Tabelul nr.4

#### Structura veniturilor din vânzări

Indicatori	Anul 2022	Anul 2021	Abaterea absolută	Abaterea relativă
1	2	3	4=2-3	5=2/3*100%
<b>Venituri din vânzări totale</b>	<b>534 617 489</b>	<b>374 599 128</b>	<b>160 018 361</b>	<b>142.70</b>
din care:				
venituri din vânzarea produselor	534 548 997	374 413 354	160 135 643	142.77
venituri din vânzarea mărfurilor	9 388	9 230	158	101.71
venituri din prestarea serviciilor	57 030	54 576	2 454	104.50
venituri din contracte de leasing operațional	2 074	121 968	-119 894	1.70

Pentru anul de gestiune întreprinderea a înregistrat venituri din vânzări în valoare totală de 534 617 489 lei, cu 160 018 361 lei sau cu 42,7% mai mult comparativ cu anul 2021. Ponderea majoritară în valoarea totală a veniturilor este deținută de venituri din vânzarea produselor cota cărora depășește mărimea de peste 99.9% pentru anii 2021 și 2022, fapt ce confirmă ca activitatea operațională a întreprinderii este îngust specializată, reprezentând doar fabricarea și comercializarea ambalajelor din sticlă.

Piața de desfacere a întreprinderii este segmentată după două criterii principale:

1. după tipurile de produse:
  - borcan,
  - sticlă;
2. din punct de vedere geografic:

- piața internă,
- piața externă.

Valoarea vânzărilor pe tipuri de produse pentru anii 2021-2022 este prezentată în următorul tabel:

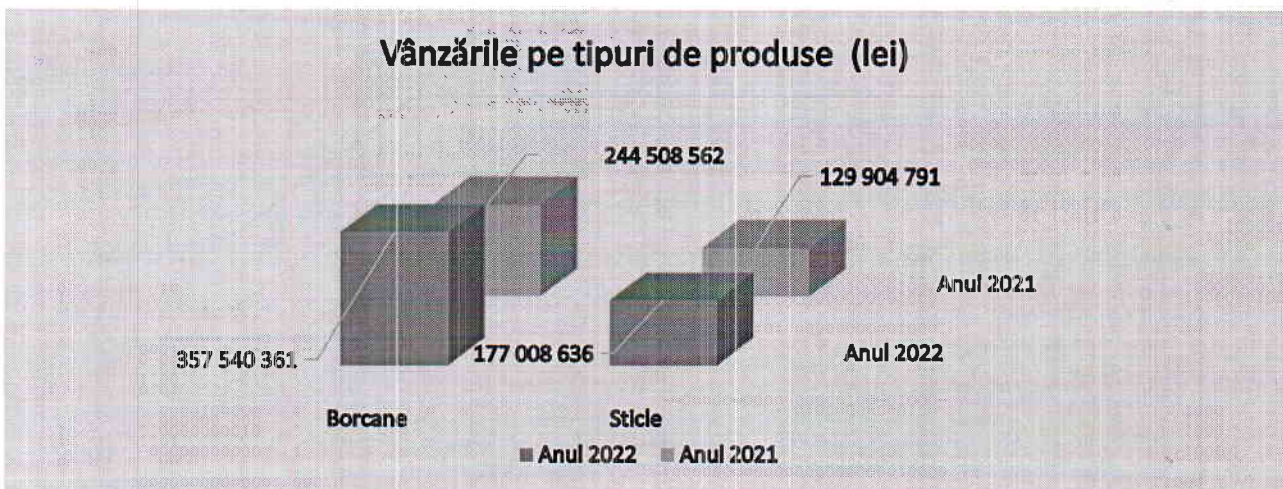
Tabelul nr.5

**Valoarea vânzărilor pe tipuri de produse**

Indicatori	U/m	Anul 2022		Anul 2021	
		Valoarea	Pondere %	Valoarea	Pondere %
1	2	3	4	5	6
<b>Venituri din vânzarea produselor totale</b>	<b>lei</b>	<b>534 548 997</b>	<b>100</b>	<b>374 413 354</b>	<b>100</b>
din care:					
<b>Borcane</b>			<b>67</b>		<b>65</b>
	<b>lei</b>	<b>357 540 361</b>		<b>244 508 562</b>	
	<i>buc.</i>	<i>134 897 706</i>		<i>130 011 450</i>	
<b>Sticle</b>			<b>33</b>		<b>35</b>
	<b>lei</b>	<b>177 008 636</b>		<b>129 904 791</b>	
	<i>buc.</i>	<i>47 887 897</i>		<i>42 653 029</i>	

În componența veniturilor din vânzarea produselor, ponderea majoritară – 67% în anul 2022 revine veniturilor din vânzarea borcanelor, care a crescut cu 2% față de anul 2021. Pe când veniturilor din vânzarea sticlelor în anul 2022 revine doar 33% din veniturile totale din vânzarea produselor, care a înregistrat o tendință de descreștere cu 2% față de anul precedent.

Evoluția vânzărilor a borcanelor și sticlelor pentru anii 2021-2022, care este prezentată în graficul “Vânzările pe tipuri de produse”, confirmă o creștere proporțională a acestora în totalul vânzărilor de produse.



Analiza structurală a vânzărilor pe segmente ale pieței de desfacere este prezentată în următorul tabel:

Tabelul nr.6

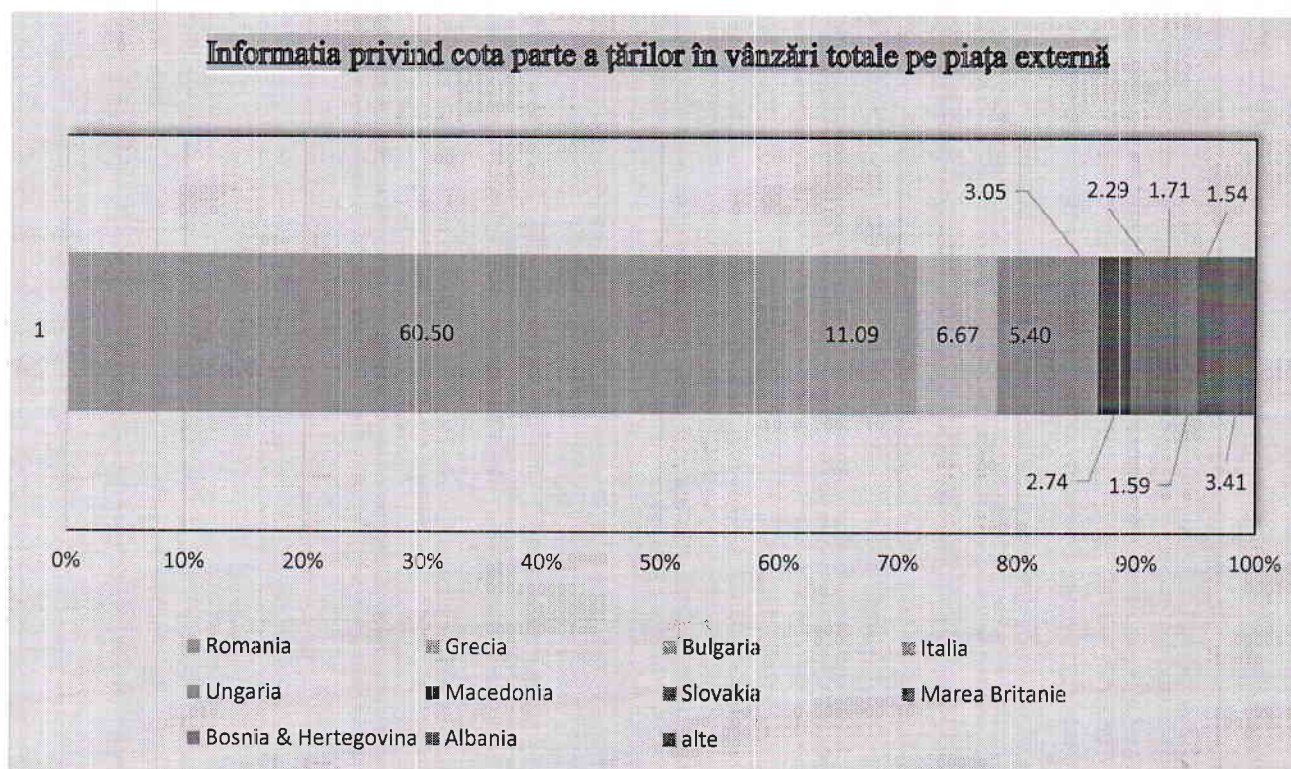
**Structura veniturilor din vânzarea produselor pe segmente ale pieței de desfacere**

Indicatori	Anul 2022	Anul 2021	Abaterea absoluta	Ritmul de creștere %	Ponderea %		Devierea ponderii %
					2022	2021	
1	2	3	4=2-3	5=2/3*100	6	7	8=6-7
<b>venituri din vânzarea produselor totale</b>							
*valoarea vânzărilor (MDL)	534 548 997	374 413 354	160 135 643	142	100.0	100.0	
*cantitatea vânzărilor (buc)	182 785 603	172 664 479	10 121 124	106			
din care:							
<b>pe piața internă total</b>							
*valoarea vânzărilor (MDL)	157 324 572	111 235 398	46 089 174	141	29.4	29.7	-0.3
*cantitatea vânzărilor (buc)	43 528 425	41 234 094	2 294 331	106			
inclusiv pe categorii de produse:							
Borcane							
*valoarea vânzărilor (MDL)	53 349 980	35 217 157	18 132 823	151	33.9	31.7	2.3
*cantitatea vânzărilor (buc)	19 795 550	18 211 533	1 584 017	109			
Sticle							
*valoarea vânzărilor (MDL)	103 974 592	76 018 241	27 956 351	137	66.1	68.3	-2.3
*cantitatea vânzărilor (buc)	23 732 875	23 022 561	710 314	103			
<b>pe piața externă total</b>							
*valoarea vânzărilor (MDL)	377 224 425	263 177 956	114 046 469	143	70.6	70.3	0.3
*cantitatea vânzărilor (buc)	139 257 178	131 430 385	7 826 793	106			
Inclusiv pe categorii de produse:							
Borcane							
*valoarea vânzărilor (MDL)	304 190 382	209 291 406	94 898 976	145	80.6	79.5	1.1
*cantitatea vânzărilor (buc)	115 102 156	111 799 917	3 302 239	103			
Sticle							
*valoarea vânzărilor (MDL)	73 034 043	53 886 550	19 147 493	136	19.4	20.5	-1.1
*cantitatea vânzărilor (buc)	24 155 022	19 630 468	4 524 554	123			

În perioada analizată 2021-2022 volumul vânzărilor a înregistrat o creștere cantitativă și valorică atât pe piața internă cât și pe piața externă. Astfel cantitatea vânzărilor de produse din sticlă în anul 2022 pe piața internă s-a majorat cu 2 294 mii buc. iar pe piața externă- cu 7 827 mii buc. Din punct de vedere valoric, volumul vânzărilor pe piața internă a înregistrat în anul 2022 -157 325 mii lei, fiind în creștere cu 46 mil. lei față de vânzările din anul precedent, iar pe piața externă volumul vânzărilor a constituit -377 224 mii lei, înregistrând o creștere față de anul precedent cu 114 mil. lei. Se observă că ponderea majoritară din totalul vânzărilor este deținută de exportul produselor din sticlă, cota cărora constituie mărimea de 70,6%, care s-a majorat față de anul 2021 cu 0,3%, ca urmare a reducerii în anul 2022 a volumului vânzărilor pe piața internă.

În ceea ce privește tipurile de produse livrate pe piața internă și externă, se observă că pe piața autohtonă ponderea sticlelor din volumul livrărilor este mai mare decât cea a borcanelor, constituind 66,1% în anul 2022 cu o tendință de descreștere față de anul precedent. De menționat că, pe piața internă vectorul vânzărilor în continuare se axează pe majorarea volumului de vânzări a sticlelor exclusive care asigură o rentabilitate mai înaltă decât cea a borcanelor. Pe când pe piața externă ponderea majoritară de 80,6% din valoarea exporturilor îi revine borcanelor, care s-a majorat în anul curent cu 1,1% față de anul precedent.

Actualmente întreprinderea exportă ambalajele din sticlă în 25 de țări. În diagrama de mai jos este prezentată informația privind exportul produselor pe țări:



Principalele piețe externe de desfacere ale întreprinderii continuă să fie: România-60,5%, Grecia-11,1%, Bulgaria-6,6%, Italia-5,4%, Ungaria -3,1%, Macedonia-2,3% ponderea lor constituie circa 89% în totalul exportului de produse.

## 2.1.2 Rezultatul financiar

Rezultatul financiar reprezintă diferența dintre veniturile și cheltuielile într-un exercițiu financiar. Întreprinderea nu poate fi considerată eficientă dacă nu realizează profit care este un indicator propriu zis de eficacitate, adică exprimă fidel modul în care sunt utilizate resursele întreprinderii. Aspecte esențiale ale performanței financiare pot fi analizate prin intermediul Situației de profit și pierderi.

Situația de profit și pierderi prezintă rezultatul valoric al activității desfășurate de întreprindere pe parcursul anului de gestiune.

La situația din 31 decembrie 2022, conform Situațiilor Financiare au fost înregistrați următorii indicatori de bază:

Tabelul nr.7

**Rezultatele financiare a Î.S. Fabrica de Sticlă din Chișinău**

Indicatori	Anul 2022, MDL	Anul 2021, MDL	Abaterea absoluta, MDL	Abaterea relativă, %
1	2	3	4=2-3	5=2/3*100
Venituri din vânzări	534 617 489	374 599 128	160 018 361	143
Costul vânzărilor	437 603 192	272 469 845	165 133 347	161
<b>Profit brut (pierdere brută)</b>	<b>97 014 297</b>	<b>102 129 283</b>	<b>-5 114 986</b>	95
Alte venituri din activitatea operațională	10 571 873	8 588 980	1 982 893	123
Cheltuieli de distribuie	7 379 292	6 635 240	744 052	111
Cheltuieli administrative	42 574 593	35 765 380	6 809 213	119
<b>Rezultatul din activitatea operațională: profit (pierdere)</b>	<b>57 632 285</b>	<b>68 317 643</b>	<b>-10 685 358</b>	84
Venituri din activitatea financiară	72 867 914	32 349 705	40 518 209	225
Cheltuieli din activitatea financiară	70 839 568	39 010 520	31 829 048	182
<b>Profit (pierdere) până la impozitare</b>	<b>59 660 631</b>	<b>61 656 827</b>	<b>-1 996 196</b>	97
Cheltuieli privind impozitul pe venit	9 749 133	12 294 927	-2 545 794	79
<b>Profit net (pierdere netă) al perioadei de gestiune</b>	<b>49 911 498</b>	<b>49 361 900</b>	<b>549 598</b>	101

Datele prezentate mai sus confirmă că, Î.S. Fabrica de sticlă din Chișinău a obținut un rezultat financiar pozitiv atât în anul 2022 cât și în cel precedent. În anul de gestiune mărimea profitului brut a constituit 97 014 mii lei, care s-a redus față de anul precedent cu 5 115 mii lei. Reducerea profitului brut în anul 2022 este cauzată de creșterea costului produselor din sticlă, ca urmare a majorării prețurilor la materia primă și resursele energetice. Astfel, costul produselor vândute s-a majorat în anul de gestiune comparativ cu cel precedent cu 61% , pe când venitul din vânzări s-a majorat doar cu 43%. Ca urmare a invaziei ruse în Ucraina a crescut brusc nivelul inflației, care a generat un val de scumpiri de produse și servicii, care au condiționat creșterea cheltuielilor întreprinderii. Acest factor a determinat reducerea în anul 2022 față de anul precedent a rezultatului din activitatea operațională cu 10 685,4 mii lei, înregistrând valoarea de 57 632,3 mii lei, cu toate că alte venituri din activitatea operațională au înregistrat o creștere cu 1 982,9 mii lei față de anul 2021.

Rezultatul din activitatea financiară pentru anul 2022 a înregistrat valoarea pozitivă de 2 028,3 mii lei, care a favorizat majorarea profitului până la impozitarea, care a constituit în anul de gestiune 59 660,6 mii lei. Prin urmare, pentru anul 2022 Î.S. Fabrica de sticlă din Chișinău a obținut profit net în mărime de 49 911,5 mii lei, care s-a majorat față de anul precedent cu 549,6 mii lei, rezultat care denotă organizarea, coordonarea, controlul eficient al managementului întreprinderii în condițiile crizei economice și energetice, cauzate de războiul din Ucraina.

Performanțele financiare înregistrate de Î.S. Fabrica de sticlă din Chișinău în perioada de gestiune au contribuit și la îmbunătățirea poziției financiare a entității. Astfel, din datele prezentate în tabelul nr.8 observăm că în structura patrimoniului controlat de întreprindere predomină imobilizări corporale, stocuri și lichidități (numerar și documente bănești) cota cărora la finele anului de gestiune a constituit 27,48%, 33,33% și respectiv 23,30% din totalul activelor. În dinamică, ponderea imobilizărilor corporale în totalul activelor s-a diminuat față de anul precedent cu 4,07%, cea a numerarului și documentelor bănești – cu 8,68%, pe când cea a stocurilor s-a majorat cu 6,95%.

Tabelul nr.8

**Structura activelor și surselor de finanțare**

Posturi de bilanț	La finele anului 2022		La finele anului 2021		Abaterea	
	Suma , lei	Cota, %	Suma , lei	Cota, %	Suma , lei	Cota, %
<b>Active imobilizate</b>	<b>147 693 345</b>	<b>27.53</b>	<b>150 041 045</b>	<b>31.66</b>	<b>-2 347 700</b>	<b>-4.13</b>
Imobilizări necorporale	257 225	0.05	229 624	0.05	27 601	0.00
Imobilizări corporale	147 393 063	27.48	149 461 521	31.54	-2 068 458	-4.07
Investiții financiare	18 900	0.00	18 900	0.00	0	0.00
Alte active imobilizate	24 157	0.00	14 478	0.00	9 679	0.00
Creanțe privind impozit pe profit amânat		0.00	316 522	0.07	-316 522	-0.07
<b>Active circulante</b>	<b>388 766 470</b>	<b>72.47</b>	<b>323 831 925</b>	<b>68.34</b>	<b>64 934 545</b>	<b>4.13</b>
Stocuri	178 778 910	33.33	124 970 244	26.37	53 808 666	6.95
Creanțe comerciale	75 583 487	14.09	41 119 092	8.68	34 464 395	5.41
Alte creanțe	9 382 215	1.75	6 176 566	1.30	3 205 649	0.45
Numerar și documente bănești	125 021 858	23.30	151 566 023	31.98	-26 544 165	-8.68
<b>Total active</b>	<b>536 459 815</b>	<b>100,00</b>	<b>473 872 970</b>	<b>100,00</b>	<b>90 660 937</b>	<b>x</b>
<b>Capital propriu</b>	<b>464 284 653</b>	<b>86.55</b>	<b>440 544 673</b>	<b>92.97</b>	<b>23 739 980</b>	<b>-6.42</b>
Capital social	403 577 340	75.23	403 577 340	85.17	0	-9.94
Capital de rezervă	52 978 676	9.88	29 788 294	6.29	23 190 382	3.59
Rezultat reportat	7 728 637	1.44	7 179 039	1.51	549 598	-0.07
<b>Datorii privind impozit pe profit amânat</b>	<b>1 632 431</b>	<b>0.30</b>			<b>1 632 431</b>	<b>0.30</b>
<b>Datorii curente</b>	<b>70 542 731</b>	<b>13.15</b>	<b>33 328 297</b>	<b>7.03</b>	<b>37 214 434</b>	<b>6.12</b>
Datorii comerciale	27 252 410	5.08	20 093 023	4.24	7 159 387	0.84
Provizioane	8 637 657	1.61	6 477 601	1.37	2 160 056	0.24
Datorii față de proprietari	24 680 950	4.60			24 680 950	4.60
Alte datorii	9 971 714	1.86	6 757 673	1.43	3 214 041	0.43
<b>Total pasive</b>	<b>536 459 815</b>	<b>100,00</b>	<b>473 872 970</b>	<b>100,00</b>	<b>90 660 937</b>	<b>x</b>

Structura posturilor de pasiv generează în continuare poziția financiară pozitivă și favorabilă a întreprinderii, deoarece ponderea surselor proprii de finanțare este majoritară în totalul

pasivelor, constituind 86,55%, cu toate că în anul de gestiune s-a înregistrat dinamica de reducere comparativ cu anul precedent, (de la 92,97% la începutul anului până la 86,55% la finele acestuia).

### 2.1.3 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 a 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 datoriile pe termen lung. Astfel, din tabelul nr.8 observăm că structura capitalului permanent al întreprinderii este format din capitalul propriu, care în anul 2022 constituie valoarea de 464 166,8 mii lei.

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. Calcularea coeficienților respectivi este prezentată în următorul tabel:

Tabelul nr.9

#### Coeficienți ai structurii capitalului

Denumirea indicatorilor	Formula de calcul	La încep. anului	La finele anului	Abatere	Nivel optim/critic
Coeficientul de autonomie	Capital propriu/ Total pasiv	0.93	0.87	-0.06	nivel optim 0.6-0.7
Coeficientul de atragere a surselor împrumutate	1-coeficient de autonomie	0.07	0.13	0.06	nivel optim 0.3-0.4
Coeficientul corelației dintre sursele împrumutate și proprii	(Datorii TS+Datorii TL) / Capital propriu	0.08	0.16	0.08	punctul critic=1
Rata solvabilității generale	Total pasive / (Datorii TS+Datorii TL)	14.22	7.43	-6.79	interval de siguranță financiară (1.5-3.0)
Rata generală de acoperire a capitalului propriu	Total pasiv/ Capital propriu	1.08	1.16	0.08	nivel optim 0.6

Conform datelor din tabel se atestă că capitalul propriu a Î.S Fabrica de sticlă din Chișinău asigură autofinanțarea activității de producție în mărime de 87%, care s-a redus față de anul precedent cu 6%. Suma mijloacelor atrase la un leu de capital propriu s-a majorat la finele anului de gestiune cu 0,08 un., înregistrând coeficientul corelației între sursele împrumutate și proprii în

mărime de 0,16. Cu toate ca rata solvabilității pe parcursul anului de gestiune a reflectat o tendință de descreștere, înregistrând la finele anului mărimea de 7,43 față de 14,22 la începutul anului , întreprinderea are capacitate de acoperi sursele împrumutate cu active de care dispune. Rata generală de acoperire a capitalului propriu a alcătuit 1,16, ceea ce reflectă că întreprinderea se finanțează în mare parte din surse proprii.

Un alt indicator important care conturează eficiența întreprinderii de a câștiga profit prin utilizarea factorilor de producție și a capitalurilor este **rentabilitatea**. Mărimea absolută a rentabilității este reflectată de profit, iar gradul în care capitalul sau utilizarea resurselor întreprinderii aduce profit, este reflectat în rata rentabilității (indicator al mărimii relative al rentabilității). Sistemul de indicatori principali ai rentabilității întreprinderii este prezentat în următorul tabel:

Tabelul nr.10

**Dinamica indicatorilor de rentabilitate**

Nr d/o	Indicatori	Unitate/măsură	Anul 2022	Anul 2021	Abaterea absolută
1	2	3	4	5	6=4-5
1	Venituri din vânzări	lei	534 617 489	374 599 128	160 018 361
2	Profitul brut	lei	97 014 297	102 129 283	-5 114 986
3	Profitul din activitatea operațională	lei	57 632 285	68 317 643	-10 685 358
4	Profitul până la impozitarea	lei	59 660 631	61 656 827	-1 996 196
5	Profit net	lei	49 911 498	49 361 900	549 598
6	<b>Rentabilitatea veniturilor din vânzări, calculată în baza:</b>				
	Profitului brut (rd2/rd.1*100)	%	18.15	27.26	-9.12
	profitului din activitatea operațională (rd.3/rd.1*100)	%	10.78	18.24	-7.46
	profitului până la impozitare (rd.4/rd.1*100)	%	11.16	16.46	-5.30
	profitului net (rd.5/rd.1*100)	%	9.34	13.18	-3.84
7	Valoarea activelor la începutul anului	lei	473 872 970	418 479 028	55 393 942
8	Valoarea activelor la sfârșitul anului	lei	536 459 815	473 872 970	62 586 845
9	Valoarea medie a activelor ((rd.7+rd.8)/2)	lei	505 166 393	446 175 999	58 990 394
10	<b>Rentabilitatea activelor (economică) (rd.3/rd.8x100)</b>	%	11.81	13.82	-2.01
11	Valoarea capitalului propriu la începutul anului	lei	440 544 673	403 352 064	37 192 609
12	Valoarea capitalului propriu la sfârșitul anului	lei	464 284 653	440 544 673	23 739 980
13	Valoarea medie a capitalului propriu ((rd.11+rd.12)/2)	lei	452 414 663	421 948 369	30 466 295
14	<b>Rentabilitatea capitalului propriu (financiară) calculată în baza:</b>				
	profitului până la impozitare (rd.4/rd.13x100)	%	13.19	14.61	-1.43
	profitului net (rd.5/rd.13x100)	%	11.03	11.70	-0.67

Rentabilitatea veniturilor din vânzări caracterizează mărimea profitului obținut la un leu venituri din vânzări. Din calculele prezentate în tabelul de mai sus se observă o dinamică de descreștere a tuturor indicatorilor de rentabilitate a veniturilor din vânzări comparativ cu anul precedent. Factorul principal care a generat această dinamică reprezintă creșterea prețurilor la materie prima, produse și servicii, precum și criza energetică.

Rentabilitatea activelor reflectă nivelul profitului obținut a mijloacelor investite în circuitul întreprinderii indiferent de sursa de finanțare a acestora. Nivelul rentabilității economice pentru perioada de raportare s-a micșorat față de anul 2021 cu 2,01%, înregistrând mărimea de 11,81%.

Rentabilitatea capitalului propriu este cea mai importantă rata a unei întreprinderi, deoarece în funcție de mărimea acesteia proprietarii iau decizii de a investi sau de a retrage dintr-o afacere. Rentabilitatea financiară măsoară randamentul utilizării capitalului propriu care a înregistrat în anul 2022 mărimea de 13,19% (determinat în baza profitului până la impozitare) și 11,03% (determinat în baza profitului net) și o descreștere față de anul precedent cu 0,67%.

**Analiza gradului de lichiditate** reprezintă o modalitate semnificativă în procesul de apreciere a situației financiare a întreprinderii, întrucât aceasta denotă posibilitatea entității de a-si onora obligațiile de plată la termenele scadente. În tabelul nr.11 este prezentată informația privind nivelul și evoluția coeficienților lichidității în baza datelor din Situații Financiare pentru anii 2022 și 2021:

Tabelul nr.11

**Analiza indicatorilor de lichiditate a Î.S. Fabrica de sticlă din Chișinău**

Denumirea coeficientului	Formula de calcul	La începutul anului 2022	La finele anului 2022	Abatere	Interval optim
1	2	3	4	5=4-3	6
<b>Lichiditatea curentă</b>	Active circulante/ Datorii curente	9.72	5.51	-4.21	1-2,5
<b>Lichiditatea intermediară</b>	Active curente-Stocuri/ Datorii Curente	5.97	2.98	-2.99	> 0,7
<b>Lichiditatea absolută</b>	Numerar în casierie și conturi curente/Datorii curente	4.55	1.77	-2.78	> 0,2

Lichiditatea curentă în anul 2022 a înregistrat valoarea de 5,51, fiind în descreștere cu 4,21 comparativ cu anul precedent. Cu toate că acest indicator s-a micșorat, nivelul obținut depășește cel optimal și confirmă că întreprinderea are capacitatea de a achita datoriile în mod regulat.

Lichiditatea intermediară în perioada anilor 2021-2022 a marcat o evoluție negativă, fiind în descreștere în anul curent cu 2,99 față de anul precedent. Nivelul obținut de 2,98 depășește cel optimal, ceea ce semnifică faptul că întreprinderea are capacitatea să-și onoreze datoriile fără a diminua stocuri.

În anul 2022 lichiditatea absolută a înregistrat valoarea de 1,77 cu o tendință de descreștere față de anul precedent cu 2,78. Nivelul înregistrat a lichidității absolute în anul de gestiune confirmă solvabilitatea întreprinderii și denotă suficiența mijloacelor bănești pentru achitarea la timp cu furnizorii.

În concluzie, luarea de decizii în cunoștință de cauză este adevăratul scop al analizei situațiilor financiare. Indiferent de utilizatorul informației, fie persoana respectiva este un potențial investitor, fie un potențial creditor, sau unul dintre angajații analiști ai întreprinderii supuse analizei, obiectivul final este același - furnizarea / asigurarea unei baze care să ajute la luarea de decizii într-un mod rațional. Decizii precum cea de a aproviziona sau de a lichida un stoc, a acorda sau nu un împrumut sau a alege între a continua prin aceleași metode sau a trece la noi proceduri depind de rezultatele unei analize financiare competente.

## **2.2 ANALIZA INDICATORILOR NON-FINANCIARI DE PERFORMANȚĂ**

În activitatea întreprinderii, pe lângă indicatorii de performanță financiari, care ne permite să diagnosticăm eficiența și eficacitatea rezultatelor financiare obținute într-o anumită perioadă de timp, e important de identificat indicatorii nefinanciari de performanță ale entității, care reprezintă, la rândul lor, un instrument de gestiune managerială complexă.

Volumul real, varietatea și complexitatea problemelor manageriale privind procesul de producție determină o varietate largă de indicatori non-financiari.

Procesul de producție al ambalajelor din sticlă este influențat în mod direct de următorii factori:

- Calitatea materiei prime pentru prepararea amestecului de șarjă pentru cuptorul de topit sticlă;
- Calitatea cioburilor din sticlă folosite în procesul de producere;
- Numărul de transferuri de la un produs la altul la utilajul tehnologic;
- Configurația, greutatea produsului fabricat;
- Starea tehnică matrițelor (gradul de uzură a formelor);
- Numărul de experimente cu produse noi, care se efectuează în timpul transferurilor de la un produs la altul la mașinile de fasonat sticlă;
- Starea tehnică, morală și durata de funcționare a utilajului tehnologic;
- Profesionalismul angajaților care deservește echipamente de producție.

Procurarea de produse, materii prime și servicii de calitate la cel mai mic preț este obiectivul principal al achizițiilor urmărit de întreprindere. Î.S. Fabrica de sticlă din Chișinău, în achizițiile efectuate se conduce de principiul general ”cea mai bună valoare pentru bani”. Achiziționarea în cadrul acestui principiu, se realizează luând în considerație toți factori prevăzuți, asigurând luarea deciziilor într-o manieră responsabilă și transparentă și anume:

- transparența și corectitudinea;
- oportunități egale;
- economia și eficiența (preț corect);
- eficacitatea-produse și servicii vor conduce la realizarea obiectivelor;
- documentarea abilității prestatorilor de a furniza bunurile și serviciile, ca să asigure capacitatea reală de a livra respectivele bunuri și servicii;
- prevenirea conflictelor de interese.

Tabel nr.12

**Numărul de contracte încheiate în domeniul achiziții**

Indicatori	anul 2022	anul 2021	Crestere/diminuare
1	2	3	4
Numărul de contracte achiziții încheiate	345	207	138

Ca urmare a achiziționării partidelor mari de materii prime și de o calitate strictă, Î.S. Fabrica de sticlă din Chișinău pe parcursul anului 2022 a încheiat contracte cu mai mulți furnizori, în scopul asigurării stocului de materii prime necesar procesului de producere continuu.

Indicatorii de activitate a secțiilor de producere sunt prezentați în următorul tabel:

Tabelul nr.13

**Indicatorii de activitate a secțiilor de producere**

N d/o	Indicatori	Unitatea de măsură	Perioada de gestiune		Abaterea absolută
			2022	2021	
1	2	3	4	5	6
<b>Secția mașini-cuptoare nr.2</b>					
1	Cantitatea de producție fabricată	tone	53 537	51 238	2 299
2		buc.	180 457 611	168 787 939	11 669 672
3	Timpul efectiv lucrat	ore	25 721	25 514	207
4	Numărul de transferuri	un.	84	101	- 17
5		ore	378	473	- 95
6	Numărul de experimente	un.	16	14	2
7		ore	37.0	33.5	4

## Raportul conducerii pe anul 2022

inclusiv:					
<b>Borcane</b>					
8	Cantitatea de producție fabricată	tone	35 560	35 371	189.6
9		buc.	132 800 377	128 300 400	4 499 977
10	Timpul efectiv lucrat	ore	17 098	17 654	- 557
11	Numărul de transferuri	un.	28	51	- 23
12		ore	150	265	- 115
13	Numărul de experimente	un.	1	11	- 10
14		ore	2	28	- 26
<b>Sticle</b>					
15	Cantitatea de producție fabricată	tone	17 977	15 867	2 110
16		buc.	47 657 234	40 487 539	7 169 695
17	Timpul efectiv lucrat	ore	8 624	7 860	764
18	Numărul de transferuri	un.	56	50	6
19		ore	229	208	21
20	Numărul de experimente	un.	15	3	12
21		ore	35	6	29
22	Coeficientul utilizării masei de sticlă topită (rd.1 :rd.28)	%	87.1	86.2	0.9
23	Numărul mediu al angajaților	persoane	111.6	130.9	-19.3
24	Productivitatea muncii pentru un angajat (rd.1 :rd.23)	tone	479.7	391.4	88.3
<b>Secția componente</b>					
25	Cantitatea de șarjă fabricată	tone	45 734	44 339	1 394
26	Numărul mediu al angajaților	persoane	41.3	50.2	-8.9
27	Productivitatea muncii pentru un angajat (rd.25 :rd.26)		1 107.4	883.3	224.1
<b>Serviciul tehnologului principal</b>					
28	Cantitatea de sticlă topită	tone	61 457	59 414	2 042
29	Cantitatea de cioburi de sticlă folosită în producere	tone	22 980	22 206	774
30	Raportul șarjă :cioburi (în cantitatea de sticlă topită)	%	62.6:37.4	62.6:37.4	

În procesul de producție în perioada de raport s-au înregistrat preponderent indicatori superiori celor obținuți în perioada similară din anul trecut. Cantitatea de sticlă topită a constituit 61457 tone fiind în creștere cu 2 042 tone față de anul precedent, ce a contribuit la majorarea cantității de șarjă fabricată cu 1 394 tone și majorarea cantității de cioburi de sticlă folosite în producere cu 774 tone. Prin urmare cantitatea de producție fabricată a înregistrat valoarea de 53 537 tone, și s-a majorat cu 2 299 tone față de anul precedent.

Concomitent cu creșterea cantității de producție fabricată în anul 2022 s-a majorat și timpul efectiv lucrat cu 207 ore comparativ cu anul 2021. Analizând producerea pe tipuri de produse, observăm că timpul efectiv lucrat pentru fabricarea borcanelor în cantitate de 35 560 tone, care s-a majorat cu 189,6 tone față de anul precedent, s-a redus cu 557 de ore comparativ cu anul 2021. Pe când timpul efectiv lucrat pentru producerea sticlelor în cantitate 17 977 tone, s-a majorat cu 764 de ore față de anul precedent. Aceasta se explică prin faptul că diversificarea piețelor de desfacere conduce la majorarea gamei de produse fabricate și în special a sticlelor exclusive.

Astfel numărul de transferuri de la un produs la altul la utilajul tehnologic în procesul de producere a sticlelor s-a majorat cu 6 unități în anul 2022, pe când în procesul de producere a borcanelor acesta s-a redus cu 23 de unități față de anul precedent.

În urma studierii permanente a cererilor pe piața locală și externă, întreprinderea dezvoltă și implementează mai multe modele de produse. Printre ele se numără modele noi de sticlă pentru băuturi tari, pentru vin cât și un model de sticlă pentru ambalarea produselor lactate. Serviciul proiectare al întreprinderii elaborează orice tip de ambalaj la cererea clientului. Actualmente comenzile parvenite de la clienți sunt foarte diverse: atât pentru standarde cât și pentru produse exclusive. Astfel în anul 2022, numărul de experimente privind elaborarea modelelor noi de sticle s-a majorat cu 12 unități, constituind 15 experimente față de 3 experimente din anul 2021. Pe când numărul experimentelor de elaborare modelelor noi de borcane s-a redus cu 10 unități față de anul precedent.

Factorul uman devine tot mai important pentru activitatea continuă a oricărei întreprinderi, care 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. Capitalul uman este cea mai importantă resursă din cadrul întreprinderii, de aceea atragerea, menținerea, dezvoltarea, utilizarea corectă a resurselor umane și creșterea productivității muncii reprezintă un obiectiv esențial pentru întreprindere. Numărul efectiv de angajați la 31.12.2022 constituie 381 persoane care este structurat după cum urmează:

Tabel nr.14

**Indicatorii în domeniul resurselor umane în anul 2022**

Nr. d/o	Indicatori	Date
1	2	3
1	Nr. unităților aprobate	<b>401</b>
2	Nr. efectiv de salariați anagjați	<b>381</b>
3	Vîrsta medie a salariaților (ani)	<b>52</b>
4	Studii (%)	
	<i>Superioare</i>	<b>13,9</b>
	<i>Medii de specialitate</i>	<b>16,7</b>
5	Raport pe gen	
	<i>Femei</i>	<b>131</b>
	<i>Bărbați</i>	<b>251</b>
6	Locuri de muncă	
	<i>Create</i>	<b>0</b>
	<i>Lichidate</i>	<b>0</b>
7	Flux	
	<i>Angajări</i>	<b>47</b>
	<i>Demisii</i>	<b>46</b>
8	Formarea continuă a salariaților	<b>91</b>

Efectivul de angajați ai întreprinderii este diferit după categoriile de vârstă, astfel alături de angajații cu experiență bogată de lucru, activează cu succes generația tânără. Vârsta medie a angajaților actualmente constituie 52 ani. Î.S. “Fabrica de sticlă din Chișinău” are o echipă profesionistă, formată din 53 persoane (13,9%) cu studii superioare și 64 cu studii medii de specialitate (16,7%).

Posibilitatea de avansare în post este asigurată pentru toți salariații întreprinderii. Î.S. “Fabrica de sticlă din Chișinău” a implementat în cadrul întreprinderii un sistem de salarizare a muncii concentrat pe cointeresarea materială a angajaților în vederea creșterii eficienței și productivității muncii.

Productivitatea muncii este unul din cei mai importanți indicatori sintetici ai eficienței activității economice a întreprinderii, care reflectă eficacitatea muncii cheltuite în procesul de producere.

În anul 2022 numărul mediu de angajați în secția componente, antrenați la fabricarea șarjei, s-a redus față de anul precedent cu 9 persoane în condițiile majorării cantității de șarjă fabricate, ca urmare a creșterii a productivității muncii pentru un angajat cu 224,1. De asemenea și în secția de mașini-cuptoare Nr.2 în anul 2022 a sporit productivitatea muncii, ca urmare a reducerii numărului mediu de angajați și a creșterii cantității de produse fabricate.

Cucerirea încrederii clienților nu înseamnă doar asigurarea volumului solicitat de mărfuri, dar și asigurarea calității produsului finit. Pentru a asigura calitatea producției finite întreprinderea caută să modernizeze în continuu procesele tehnologice. Sporind calitatea sticlei întreprinderea tinde spre micșorarea pierderilor și rebutului depistat în procesul de producție. Astfel coeficientul de folosire a masei de sticlă topită a constituit 87,1%, înregistrând o creștere cu 0,9% față de anul precedent. Merită a menționa și faptul că, majoritatea specialiștilor de la întreprindere sunt profesioniști adevărați având un nivel înalt de pregătire și o experiență avansată de muncă, ceea ce le permite să privească cu încredere în viitor.

Departamentul Vânzări și Logistică are misiunea de a promova și vinde producția finită, având următoarele obiective:

- menținerea poziției de partener de încredere, prin garantarea respectării angajamentelor comerciale;
- respectarea înțelegerilor contractuale față de clienți;
- recepționarea și prelucrarea cererilor de oferte și comenzilor în timp operativ pentru satisfacerea clientului;
- informarea clientului referitor la produsele în stoc și disponibilitatea acestora în timp;
- promovarea imaginii întreprinderii la nivel național și internațional, cu scopul atragerii unei baze largi de potențiali clienți;
- eficientizarea procesului de vânzări în scopul diminuării numărului de reclamații din partea clienților;
- evaluarea corectă a riscurilor în procesul de vânzări.

Informația privind numărul clienților contractați în anul 2022 este prezentată în următorul tabel:

Tabel nr.15

**Numărul clienților contractați în anul 2022**

<b>Indicatori</b>	<b>anul 2022</b>	<b>anul 2021</b>	<b>Crestere/diminuare</b>
Numărul clienților contractați	183	200	-17
Inclusiv:			
Clienții noi	30	34	-4

Întreprinderea și-a câștigat reputația bine meritată de partener de încredere în baza promovării următoarelor activități:

- asigurarea calității a producției fabricate, condiționată de respectarea strictă a tuturor standardelor naționale și mondiale;
- furnizarea de produse diversificate în cantități mici, cât și în cantități mari;
- lansarea unui asortiment larg al producției și asigurarea flexibilității acestuia;
- promovarea unor politici flexibile de prețuri aplicate separat pentru fiecare client în parte.

**2.3 REALIZAREA INDICATORILOR DE PERFORMANȚĂ STABILIȚI PENTRU ANUL 2022**

Obiectivul general pe termen lung a companiei este identificarea celor mai adecvate măsuri și acțiuni prin care să asigure dezvoltarea întreprinderii bazată pe inovare și sporirea eficienței producerii, ceea ce înseamnă oferirea produselor de calitate la prețuri competitive. Pe parcursul anului 2022 întreprinderea a obținut rezultate pozitive în baza majorării indicatorilor cantitativi, fapt ce demonstrează capacitatea de a atinge obiectivele stabilite.

Executarea indicatorilor de performanță de către Î.S. Fabrica de sticlă din Chișinău stabiliți pentru anul 2022 este reflectată în următorul tabel:

Tabel nr. 17

Nr.	Indicatorii de performanță	Formula de calcul	Anul 2022				Abateră absolută (+/-)
			Indicator optim	Unit. de măsură	Planificat pentru perioada respectivă a anului curent	Efectiv obținut în perioada respectivă a anului curent	
1	Venituri din vânzări în raport cu Planul de afaceri	(Venituri din vânzări efectiv)/Venituri din vânzări planificat	$\geq 1,0$	un.	1	1.1	0.1
2	Rezultatul economico-financiar în raport cu Planul de afaceri	(Profit până la impozitare efectiv)/(Profit până la impozitare planificat)	$\geq 1,0$	un.	1	20.7	19.7
3	Lichiditatea curentă	(Active curente)/(Datorii curente)	$\geq 1,0$	un.	1	5.5	4.5
4	Numărul de rotații a creanțelor curente	(Venituri din vânzări)/(Creanțe comerciale)	$\geq 13,3$	nr. rotații	13.3	6.3	-7.0
5	Rata de îndatorare globală	(Datorii totale)/(Active totale)	$\leq 0,8$	un.	0.8	0.13	-0.7
6	Rentabilitatea veniturilor din vânzări	(Profit brut)/(Venituri din vânzări)	$\geq 20\%$	%	20	18.1	-1.9
7	Diminuarea creanțelor cu termen expirat	Existența creanțelor cu termen de > 3 ani	Inexistența	un.	inexistența	existența	
8	Creșterea nr. clienților	(Nr. clienți (perioada curentă))/(nr. clienți (perioada similară a anului precedent))	$\geq 1,0$	un.	1	0.92	-0.09
9	Corelația între activele nete și capitalul statutar	Active nete/Capital statutar	$\geq 1,0$	un.	1	1.3	0.3

Deși s-a activat în condițiile crizei economice și energetice, condiționate în mare măsură de războiul din Ucraina, volumul vânzărilor a însumat 534 617 mii lei, realizând obiectivul stabilit la nivel de 110%.

Prin eforturile depuse de echipa de management s-a reușit îndeplinirea indicatorului aferent rezultatului financiar net, care a constituit în anul 2022-49 911,5 mii lei.

Indicatorul lichidității curente a depășit nivelul stabilit cu 4,5, înregistrând în anul de raportare mărimea de 5,5, care caracterizează că Fabrica de sticlă din Chișinău își onorează obligațiunile asumate față de creditori.

Indicatorul privind numărul de rotații a creanțelor curente în anul 2022 nu s-a realizat față de obiectivul stabilit cu 7 rotații, care denotă scăderea eficienței de transformare creanțelor curente în lichidități, adică a crescut perioada de plată a creanțelor de către clienți.

Rata de îndatorare globală obținută în anul 2022 a atins nivel de 0,13 un. față de cel stabilit (0,8), ce caracterizează o creștere a autonomiei financiare a întreprinderii, pe seama modificării datoriilor într-un ritm mai lent decât modificarea pasivului.

Rentabilitatea veniturilor din vânzări, calculată în baza profitului brut, nu a atins nivelul stabilit cu 1,9%, înregistrând în anul raportat mărimea de 18,1%. Acest fapt se explică prin majorarea prețurilor la materie primă și surse energetice, ce a condiționat creșterea costului produselor vândute.

Corelația dintre activele nete și capitalul statutar este destul de favorabilă, astfel activele nete au depășit valoarea capitalului statutar cu 0,3un.

### III. MANAGEMENTUL RISCURILOR

Principalele condiții de asigurare a securității și prosperității Î.S. „Fabrica de sticlă din Chișinău ” reprezintă aplicarea unui program coerent și eficient de management al riscurilor și care este perceput drept parte integră a strategiei întreprinderii. Prin natura activităților desfășurate, întreprinderea este expusă unor riscuri variate pentru care conducerea ia măsuri întru reducerea sau atenuarea acestora.

Principalele riscuri identificate la întreprindere sunt:

#### 1. *Riscuri tehnologice:*

- \*Starea tehnică și termenul de exploatare a cuptorului de topit sticlă
- \* Uzura tehnică și morală a mașinelor de fasonat sticlă (anul 1997);
- \*Asigurarea alimentării continue a cuptorului de topit sticlă cu șarjă;
- \*Înteruperi temporare în livrarea energiei electrice, ceea ce duce la o repornire completă a întregii linii de producere;
- \*Prezența factorului uman în procesul de fabricare a sticlei și în procesul de control al calității produsului finit;
- \*Calificarea personalului tehnologic.

#### 2. *Riscuri de personal:*

- \* vârsta medie a salariaților;
- \*lipsa instituțiilor de învățământ din țară pentru pregătirea profesională a specialiștilor calificați în domeniu;
- \*fluctuația de personal.

#### 3. *Riscuri operaționale:*

- \*prețuri permanent crescânde la transport, materie primă, energie, etc.;
- \*ponderea considerabilă a resurselor energetice în costul produselor din sticlă.

#### 4. *Riscul de producție* constă în riscul producerii unui volum mare de rebuturi, adică produse din sticlă care nu corespund standardelor.

O amenințare permanentă este calitatea produselor, cauzele acestei amenințări sunt utilaje de fasonat sticlă (care au fost instalate în anul 1997). Mașini de inspecție totală a calității produselor nu au fost instalate niciodată la întreprindere, factorul uman având o prezență masivă și deja constatat una ineficientă. Acțiunile care urmează a fi întreprinse sunt evidente și clare, reparația și modernizarea cuptorului de topit sticlă, achiziționarea utilajelor de fasonat sticlă, modernizarea și automatizarea procesului de selecție a ambalajelor din sticlă.

Riscul de producție se combate prin monitorizarea continuă a întregului lanț de producere de către experți calificați în domeniu, prin utilizarea materiei prime

corespunzătoare, prin respectarea normelor de producere zilnice astfel încât utilajele utilizate să funcționeze conform capacității lor maxim admisibilă.

5. **Prețul și riscul de piață** – fiecare tip de produs își schimbă prețul în funcție de fluctuațiile pieței. Întreprinderea riscă să poziționeze prețul produselor sale prea mic, în acest mod neacoperindu-și cheltuielile sau-un preț prea mare și să nu reușească să realizeze produsele în totalitate. În acest scop întreprinderea se bazează pe experiența și calitatea produselor sale, precum și pe faptul că are o bază de clienți fideli bine definită.
6. **Riscul valutar** se manifestă prin comercializarea producției în monedă străină și care datorită fluctuațiilor cursurilor de schimb pot afecta direct activitatea întreprinderii. În acest sens, pentru a diminua acest risc, întreprinderea comercializează produse în cel puțin două valute: moneda unică europeană și dolar american.
7. **Riscul insolvabilității unor clienți.** Despre aceasta semnifică existența creanțelor cu termenul de achitare expirat. Pentru controlul și reducerea acestui risc, entitatea întreprinde următoarele măsuri: evaluarea bonității clienților prin verificarea înaintea încheierii contractelor pe multiple căi; dezvoltarea relațiilor de loialitate din partea clienților prin întâlniri periodice pentru cunoașterea acestora și abordarea unei atitudini constructive; sistarea livrărilor până la lichidarea sumelor restante.
8. **Riscul financiar** – apare odată cu accesarea creditelor și împrumuturilor pentru susținerea producției, sau dezvoltarea activității, apare odată cu riscul modificării dobânzilor creditelor, a cursului valutar, a ratelor de leasing, etc. În acest sens, în cadrul întreprinderii toate deciziile sunt luate în baza analizei minuțioase a indicatorilor financiari și a prognozelor financiare care la rândul lor oferă posibilitatea de a aprecia capacitatea de plată, planificarea volumului de producere, aprecierea disponibilităților bănești, etc.

Administrator:

Ion Covrig

Contabil-șef

Eugeniu Zosim

