

RAPORTUL CONDUCERII
AL ÎNTREPRINDERII DE STAT
"FABRICA DE STICLĂ DIN CHIȘINĂU"
PENTRU ANUL 2025



CUPRINS

I.	INFORMAȚII GENERALE	4
1.1	Scurt istoric	4
1.2	Componența și structura	4
1.3	Descrierea activităților de bază	11
II.	INDICATORII DE PERFORMANȚĂ A ÎNTREPRINDERII	12
2.1	ANALIZA INDICATORILOR FINANCIARI DE PERFORMANȚĂ	12
2.2	ANALIZA INDICATORILOR NON-FINANCIARI DE PERFORMANȚĂ	23
2.3	REALIZAREA INDICATORILOR DE PERFORMANȚĂ STABIȚI PENTRU ANUL 2025	27
2.4	PROTECȚIA MEDIULUI	32
III.	MANAGEMENTUL RISCURILOR	32
IV.	PERSECTIVELE DE DEZVOLTARE A ÎNTREPRINDERII	34

INTRODUCERE

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 31.12.2025 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 31.12.2025 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 Consiliul 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 următoarele componență:

Tabel nr. 1

Componența consiliului de administrație a Î.S. "Fabrica de Sticlă din Chișinău"

Nr d/o	Numele, prenumele membrilor consiliului	Funcția deținută	Numărul / 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.101 din 29.03.2024 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.101 din 29.03.2024 emis de Agenția Proprietății Publice a Republicii Moldova	
3	Burduja Ludmila	Membru al consiliului (șef adjunct direcție politici salariale, Ministerul Finanțelor)	Ordin nr.979 din 20.12.2024 emis de Agenția Proprietății Publice a Republicii Moldova	
4	Orlenco Ina	Membru al consiliului (Consultant principal Direcția administrarea bunurilor imobile și relații funciare, Agenția Proprietății Publice)	Ordin nr.101 din 29.03.2025 emis de Agenția Proprietății Publice a Republicii Moldova	
5	Plinschi Cătălina	Membru al consiliului (Secretar de stat, Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării)	Ordin nr.989 din 27.12.2024 emis de Agenția Proprietății Publice a Republicii Moldova	04.06.2025
	Iliev Michelle	Membru al consiliului (Secretar de stat, Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării)	Ordin nr.255 din 05.06.2025 emis de Agenția Proprietății Publice a Republicii Moldova	
6	Mardare Ana	Membru al consiliului (Secretar de Stat, Ministerul Infrastructurii și Dezvoltării Regionale)	Ordin nr.101 din 29.03.2025 emis de Agenția Proprietății Publice a Republicii Moldova	16.01.2025

Raportul conducerii pe anul 2025

	Țurcanu Angela	Membru al consiliului (Secretar general, Ministerul Infrastructurii și Dezvoltării Regionale)	Ordin nr.51 din 17.01.2025 emis de Agenția Proprietății Publice a Republicii Moldova	
7	Bolduratu Vasile	Membru al consiliului (Corpul de Control al Prim-ministrului)	Ordin nr.101 din 29.03.2025 emis de Agenția Proprietății Publice a Republicii Moldova	

Pentru executarea atribuțiilor sale pe parcursul anului 2025 au fost convocate 13 ședințe ale Consiliului de administrație. Suma îndemnizației îndreptate spre achitare membrilor și președintelui al Consiliului de administrație în anul 2025 a constituit 462 000 lei.

Tabel nr. 2

Componența comisiei de cenzori Î.S. “Fabrica de Sticlă din Chișinău”

Nr d/o	Numele, prenumele membrilor comisiei	Funcția deținută	Numărul / data documentului privind desemnarea în consiliu
1	Mistreanu Olga	Președinte comisiei (consultant superior, Direcția financiară, Agenția Proprietății Publice)	Ordin nr.151 din 27.03.2025 emis de Agenția Proprietății Publice a Republicii Moldova
2	Tonu Natalia	Membru al consiliului (șef Direcție politici contabile și audit în sectorul corporativ, Ministerul Finanțelor)	Ordin nr.151 din 27.03.2025 emis de Agenția Proprietății Publice a Republicii Moldova
3	Demidcenco Tatiana	Membru al consiliului (consultant principal, Secția politici în administrarea proprietății publice, Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării)	Ordin nr.151 din 27.03.2025 emis de Agenția Proprietății Publice a Republicii Moldova

Suma îndemnizației îndreptate spre achitare membrilor și președintelui comisiei de cenzori al Î.S. “Fabrica de Sticlă din Chișinău” în anul 2025 a constituit 113 153 lei.

Tabel nr. 3

Componența comitetului de audit Î.S. "Fabrica de Sticlă din Chișinău"

Nr d/o	Numele, prenumele membrilor comisiei	Funcția deținută	Numărul / data documentului privind desemnarea în consiliu
1	Stati Marina	Președinte comisiei (consultant principal, Direcția financiară, Agenția Proprietății Publice)	Ordin nr.429 din 11.08.2025 emis de Agenția Proprietății Publice a Republicii Moldova
2	Iandîc Livia	Membru al consiliului (șef secție Audit intern, Ministerul Finanțelor)	Ordin nr.429 din 11.08.2025 emis de Agenția Proprietății Publice a Republicii Moldova
3	Vulpe Ludmila	Membru al consiliului (consultant principal, Secția politici în administrarea proprietății publice, Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării)	Ordin nr.429 din 11.08.2025 emis de Agenția Proprietății Publice a Republicii Moldova

Suma indemnizației îndreptate spre achitare membrilor și președintelui comitetului de audit al Î.S. "Fabrica de Sticlă din Chișinău" în anul 2025 a constituit 38 759 lei.

În tabelul nr.4 este prezentată informația privind resursele umane ale întreprinderii:

Tabel nr. 4

Indicatorii efectivului de salariați, anii 2024-2025

Indicatori	Anul 2025	Anul 2024
Efectivul salariați la finele anului	350	358
Fondul de retribuire a muncii, mii lei	75 355,8	74 864,4
Salariul mediu lunar, lei	19 018	18 123

Numărul efectivului de salariați la sfârșitul perioadei de gestiune este de 358 de unități, în descreștere cu 18 unități față de perioada anului precedent. Salariul mediu lunar pentru anul 2025 a constituit 18 123 lei, care s-a majorat comparativ cu anul precedent cu 724 lei. Fondul de retribuire a muncii în anul raportat a constituit 77 613 mii lei, care s-a majorat față de anul precedent cu 1 149 mii lei, în legătură cu reexaminarea cuantumului minim al salariului în sectorul real conform legislației în vigoare.

Structura personalului pe funcții la data de 31.12.2025 este prezentată în următorul tabel:

Tabel nr.5

Numărul și structura personalului

Categoria de personal	Numărul de persoane
Total personal	350
<i>din care :</i>	
Conducători	32
Specialiști	29
Muncitori	289

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.

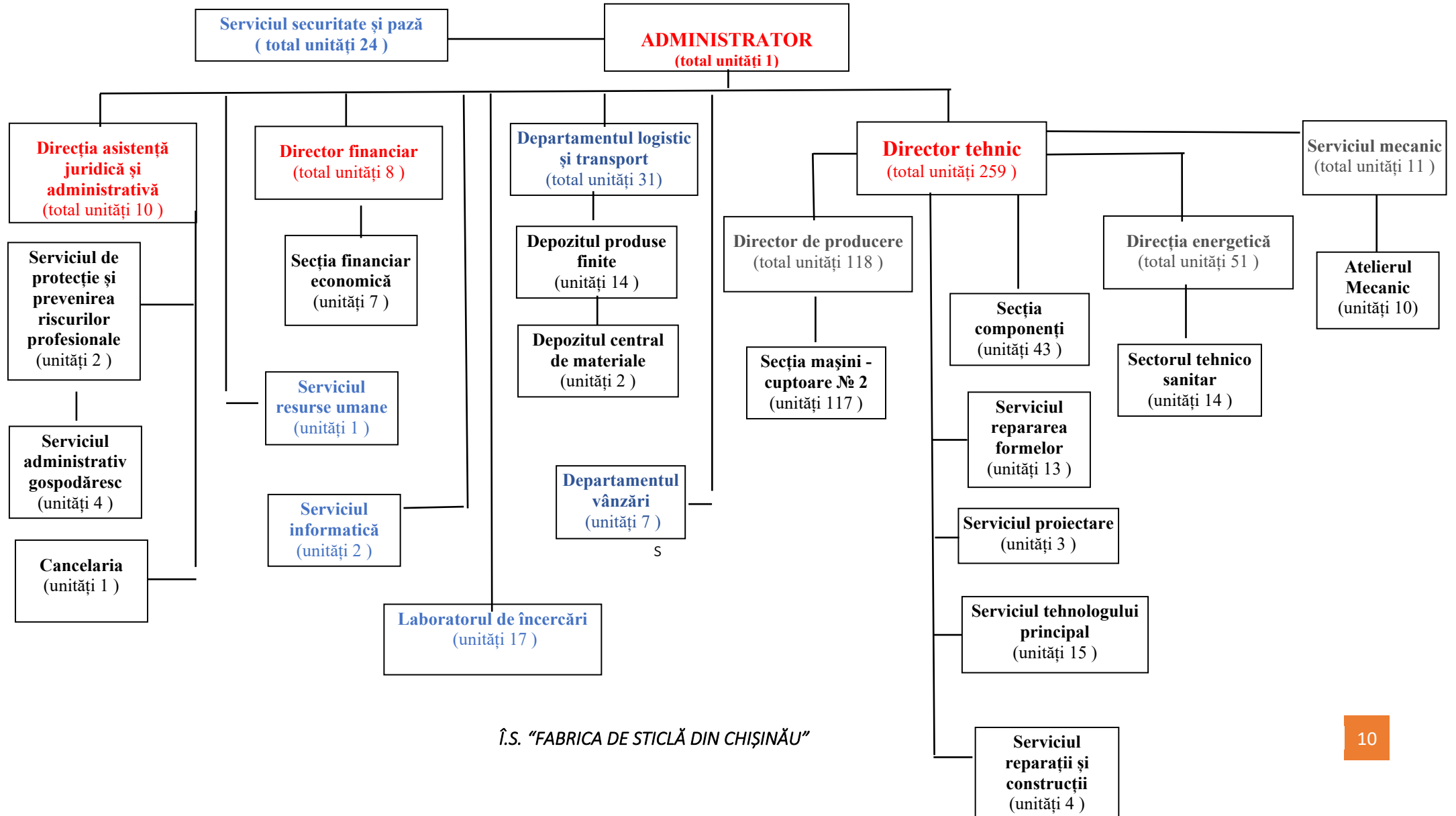
Subdiviziunile structurale principale ale Î.S. “Fabrica de sticlă din Chișinău” sunt:

- Departamentul de producție: serviciu producție-tehnologii, secția mașini-cuptoare nr.2, serviciul repararea formelor și secția componenteți;
- 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 , serviciul de proiectare;
- Departamentul logistică – direcția achiziții, depozitul produse finite, depozitul central de materiale, direcția transport
- 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:

Raportul conducerii pe anul 2025

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-import 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 ÎNTRINDERII

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 2024-2025 este prezentată în următorul tabel:

Tabelul nr.6

Structura veniturilor din vânzări

Indicatori	Anul 2025	Anul 2024	Abaterea absolută	Abaterea relativă
1	2	3	4=2-3	5=2/3*100%
Venituri din vânzări totale	404 651 621	442 467 928	-37 816 307	-8.5%
din care:				
venituri din vânzarea produselor	404 626 681	442 446 333	-37 819 652	-8.5%
venituri din vânzarea mărfurilor	5 652	6 703	-1 051	-15.7%
venituri din prestarea serviciilor	16 758	12 507	4 251	34%
venituri din contracte de leasing operațional	2 531	2 385	146	6.1%

Pentru anul de gestiune întreprinderea a înregistrat venituri din vânzări în valoare totală de 404 626 681 lei, cu 37 816 307 lei sau cu 8.5% mai puțin comparativ cu anul 2024. Ponderea majoritară în valoarea totală a veniturilor este deținută de venituri din vânzarea produselor cota căroră depășește mărimea de peste 99.9% pentru anii 2024 și 2025, fapt ce confirmă ca activitatea operațională a întreprinderii este îngust specializată, reprezentând doar fabricarea și comercializarea ambalajelor din sticlă.

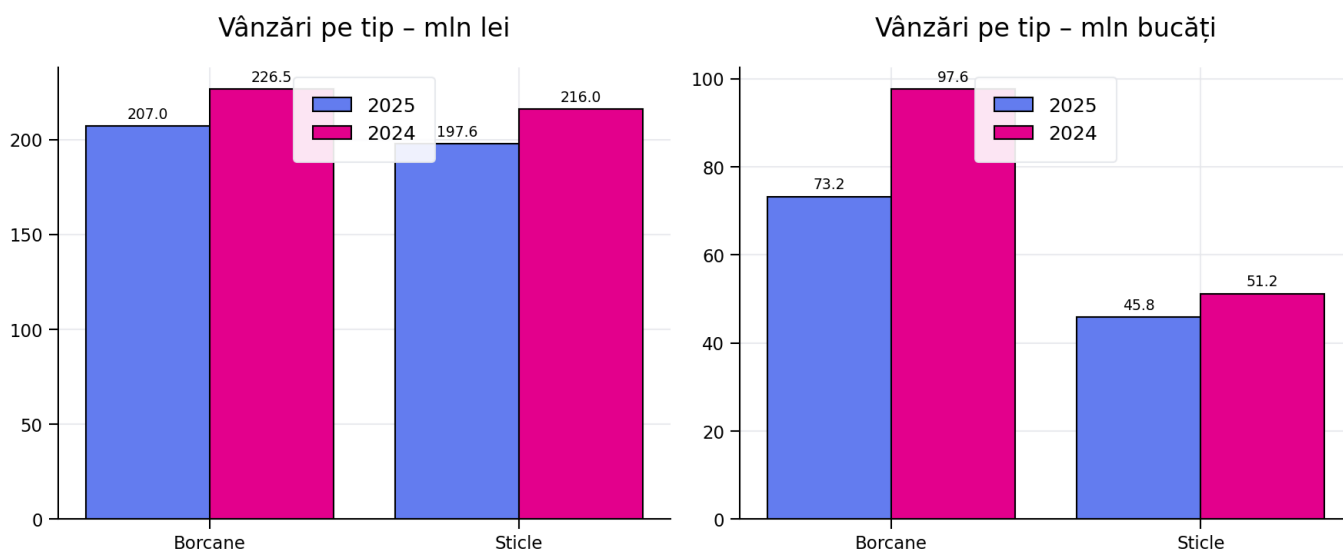
Piața de desfacere a întreprinderii este segmentată după două criterii principale:

- după tipurile de produse:
 - borcan,
 - sticlă;
- din punct de vedere geografic:
 - piața internă,
 - piața externă.

Valoarea vânzărilor pe tipuri de produse pentru anii 2024-2025 este prezentată în următorul grafic:

Graficul nr.1

Valoarea vânzărilor pe tipuri de produse

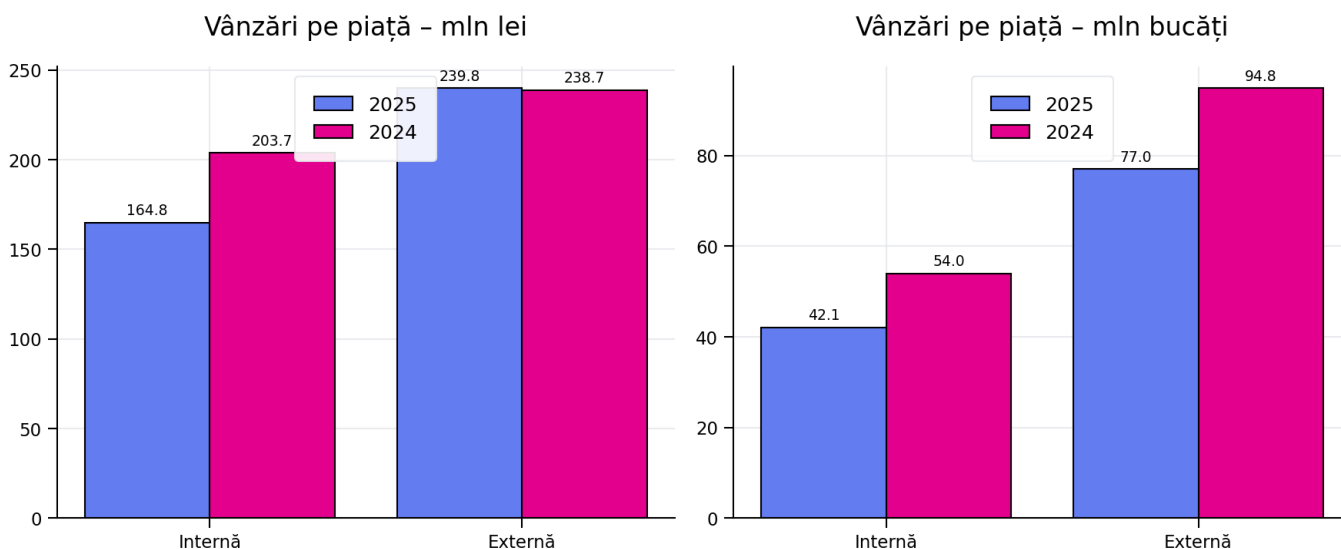


În componența veniturilor din vânzarea produselor, ponderea de 51% în anul 2025 revine veniturilor din vânzarea borcanelor și 49%- veniturilor din vânzarea sticlelor. Ponderea veniturilor din vânzarea borcanelor și sticlelor a înregistrat o descreștere cu 8.6% și respectiv 8.5% față de anul 2024.

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

Graficul nr.2

Structura veniturilor din vânzarea produselor pe segmente ale pieței de desfacere



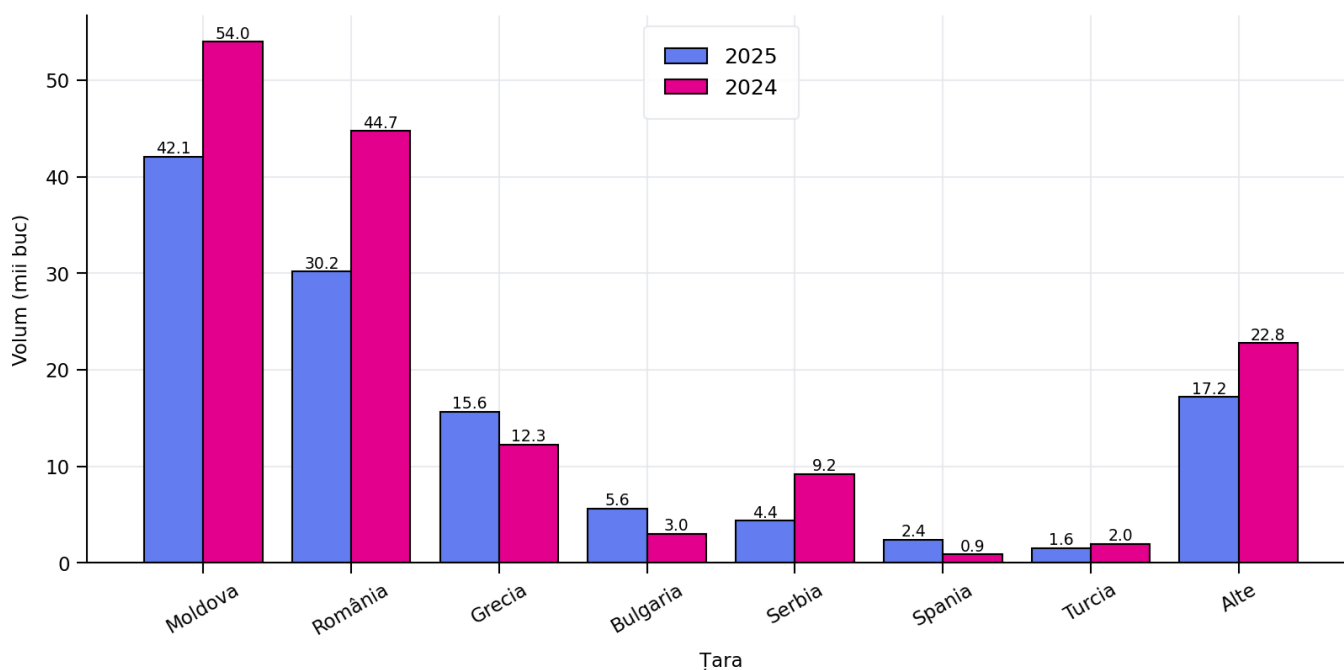
În perioada analizată volumul vânzărilor a înregistrat o descreștere cantitativă și valorică atât pe piața internă cât și pe piața externă. Astfel cantitatea vânzărilor de produse din borcane în anul 2025 pe piața internă s-a micșorat cu 4 337 mii buc. iar pe piața externă- cu 20 064 mii buc. Vânzările de sticle au înregistrat o scădere pe piața internă de 7 569 mii bucăți însă pe piața externă am înregistrat o creștere de 2 194 bucăți de sticle. Din punct de vedere valoric, volumul vânzărilor pe piața internă a înregistrat în anul 2025 -164 782 mii lei, fiind în descreștere cu 38 946 mii lei față de vânzările din anul precedent, iar pe piața externă volumul vânzărilor a constituit -239 844 mii lei, reprezentând o creștere față de anul precedent cu 1 126 mii lei. Se observă că ponderea majoritară din totalul vânzărilor este deținută de exportul borcanelor, cota cărora constituie mărimea de 41%, care s-a redus față de anul 2024 cu 6%, ca urmare a reluării activității de către concurenții din Ucraina. 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 65% în anul 2025 cu o tendință de descreștere față de anul precedent – 75%. 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 piața externă ponderea majoritară de 70% din valoarea exporturilor îi revine borcanelor, care s-a redus în anul curent cu 5% față de anul precedent.

Actualmente întreprinderea exportă ambalajele din sticlă în 26 de țări. În diagrama de mai jos este prezentată informația privind exportul produselor pe țări:

Graficul nr.3

Structura volumelor din vânzarea produselor pe țări

Volumul livrărilor pe țări - comparație 2025 vs 2024



Principalele piețe externe de desfacere ale întreprinderii continuă să fie: România-39% și Grecia-20%.

În 2025 Vetropack Gostomel și Verallia Ukraine au repornit activitatea la încă un cuptor, dublând volumul de producere și oferind prețuri mai competitive pe piețele noastre de bază (Republica Moldova și România). Astfel, volumul vânzărilor a scăzut semnificativ atât pe piața locală cât și pe cea externă.

În 2025 Fabrica de sticlă Paraćin, din Serbia de asemenea a repornit activitatea a unui cuptor care a afectat direct volumul nostru de vânzări în Serbia.

2.1.2 Rezultatul financiar

Rezultatul financiar reflectă diferența dintre venituri și cheltuieli aferente anului financiar. Rezultatul financiar reprezintă un indicator esențial pentru evaluarea eficienței administrării întreprinderii și nivelul de utilizare a resurselor.

Situația de profit și pierdere prezintă în valori monetare rezultatul activității desfășurate de întreprindere în anul financiar de gestiune.

La situația din 31 decembrie 2025, conform Situațiilor Financiare au fost înregistrați următorii indicatori de bază:

Tabelul nr.7

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

Indicatori	Anul2025,M DL(mii)	Anul2024,M DL(mii)	Abaterea absoluta,MDL	Abaterea relativă,%
1	2	3	4=2-3	5=2/3*100
Venituri din vânzări	404.652	442.468	-37.816	-8,55%
Costul vânzărilor	345.144	388.985	-43.841	-11,27%
Profit brut (pierdere brută)	59.507	53.483	6.025	11,26%
Alte venituri din activitatea operațională	7.229	3.288	3.942	119,89%
Cheltuieli de distribuire	6.270	6.905	-635	-9,20%
Cheltuieli administrative	32.865	32.459	406	1,25%
Alte cheltuieli din activitatea operațională	14.733	4.873	9.801	202,33%
Rezultatul din activitatea operațională: profit (pierdere)	12.869	12.533	395	2,67%
Rezultatul din activitatea financiară	-1.884	-15	1.869	
Profit (pierdere) până la impozitare	14.753	12.548	2.263	17,57%
Cheltuieli/Venituri privind impozitul pe venit	-6.421	2.523	-8.937	
Profit net (pierdere netă) al perioadei de gestiune	21.174	10.026	11.200	111,20%

Datele prezentate mai sus confirmă că, Î.S. Fabrica de sticlă din Chișinău a obținut un rezultat financiar pozitiv atât în anul 2025 cât și în cel precedent. Fluctuația prețurilor la gaz, scăderea consumului și creșterea costurilor la materiile prime sunt principalii factori externi care au influențat activitatea economico-financiară a întreprinderii pe parcursul anului. Luând în calcul provocările din anul 2025, profitul până la impozitare a crescut cu 18% față de cel din 2024 datorită răspunsului prompt la creșterea

prețului la gaz în primul trimestru al anului, mărirea ponderei de cioburi și reducerea cheltuielilor neesențiale.

Pe de altă parte, profitul net după impozitare este semnificativ mai mare în 2025 față de 2024 datorită unei ajustări istorice a calculului impozitul pe venit amânat.

În anul de gestiune valoarea absolută a profitului brut a constituit 59 507 mii lei, care a crescut față de anul precedent cu 6 024 mii lei și marja profitului brut a reprezentat 14,7% comparativ cu 12% în anul precedent. În 2025, chiar dacă volumul și valoarea vânzărilor a scăzut, marja de profit brut pe tonă de producție finită a înregistrat o creștere de 34% datorită ajustării prețurilor din Februarie, consumul producției finite din anul 2024 care au avut un cost mai mic, descreșterea prețului la gaz și materie primă pe parcursul anului și micșorarea costurilor indirecte de producție care nu aduc valoarea directă modelului de afaceri.

În 2025, restul cheltuielilor operaționale au crescut cu 5 689 mii lei sau 13.9% comparativ cu anul precedent în mare parte datorită casărilor de producție finită deteriorată sau fără o potențială realizare. Luând în considerare că în 2025 nu am atins volumul de vânzări prognozat și nu am ajustat la timp extracția producției finite am crescut stocul și o parte din producției era păstrată în condiții nefavorabile. De asemenea, producția finită care nu a putut fi vândută în anii precedenți a fost casată din cauză lipsei unei probabile realizări. Toate aceste casări au ridicat nivelul de cioburi care a fost reintrodus în ciclul de producție. De asemenea, am creat un provizion pentru producția finită cu rotație lentă și o probabilitate redusă de vânzare.

În 2025, am realizat un profit din activitatea financiară de 1 884 mii MDL care este semnificativ mai mult decât cel generat în perioada precedentă în mare parte datorită reevaluărilor obiectelor monetare în Euro. Luând în considerare că principala monedă cu care operăm pe lângă leul moldovenesc reprezintă Euro și total activele monetare în Euro sunt semnificativ mai mari decât total datorii monetare în Euro și cursul MDL/EUR a crescut de la 19.31 la început de an până la 19.75, am înregistrat acest profit din activitatea financiară. Restul cheltuielilor/veniturilor înregistrată pe această linie sunt neesențiale și reprezintă comision la operații bancare și dobândă la cont curent etc.

Raportul conducerii pe anul 2025

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 stocuri, imobilizări corporale, creanțe comerciale și numerar cota cărora la finele anului de gestiune a constituit 98%, din totalul activelor. În 2025, valoarea imobilizărilor corporale a crescut cu 2,3% comparativ cu 2024 datorită investițiilor capitale de 20 164 mii lei în echipamente de la capul rece și secția reparație forme. Uzura imobilizărilor corporale pentru 2025 a reprezentat 15 521 mii lei.

Tabelul nr.8

Structura activelor și surselor de finanțare

Posturi de bilanț	La finele anului 2025	La finele anului 2024	Abaterea	
	Suma , mii lei	Suma, mii lei	Suma, mii lei	Cota,%
Active imobilizate	154.859	145.698	9.161	6,3%
Imobilizări necorporale	46	171	-125	-72,9%
Imobilizări corporale	148.883	145.507	3.376	2,3%
Investiții financiare	19	19	-	-
Alte active priv. impozit pe profit amânat	5.911	0	5.911	100,0 %
Active circulante	386.100	377.787	8.312	2,2%
Stocuri	252.610	199.344	53.266	26,7%
Creanțe comerciale	81.520	97.634	-16.114	-16,5%
Alte creanțe	5.780	6.272	-492	-7,8%
Numerar și documente bănești	46.190	74.538	-28.347	-38,0%
Total active	540.959	523.485	17.474	3,3%
Capital propriu	493.771	480.271	13.500	2,8%
Capital social	403.577	403.577	-	-
Rezerve	73.780	71.428	2.352	3,3%
Rezultat reportat	16.414	5.266	11.148	211,7 %
Datorii priv. impozitul pe profit amânat	0	3.193	-3.193	100,0 %
Datorii curente	49.807	40.021	7.167	17,9%
Datorii comerciale	26.536	19.360	7.176	37,1%
Provizioane	10317	10.076	2.860	28,4%
Alte datorii	10.335	10.585	-250	-2,4%
Total pasive	540.959	523.485	17.474	3,3%

În 2025, am înregistrat alte active privind impozitul pe profit amânat în mare parte datorită uzurii accelerată conform normelor de uzură fiscală comparativ cu politica contabilă pe IFRS și înregistrarea unui provizion cu privire la produsele finite într-o stare deteriorată.

Stocurile la sfârșit de 2025 au crescut cu 28% comparativ cu începutul de an din cauza producerii a 5 247 de tone de producție finită care nu a fost vândută în timpul anului și creșterii costurilor producției finite pe fondul creșterii costului la gaz în februarie 2025. Creanțele comerciale au scăzut cu 17% din cauza scăderii veniturii din vânzări cu 8% și monitorizării lunare a acestora și acțiuni directe cu clienții prin elaborarea graficelor de plată și urmărirea a îndeplinirii.

În 2025, fluxul de numerar din capitalul circulant a fost negativ cu 14 650 mii lei din cauza achizițiilor cu rezervă de 2 luni pentru materialele strategice (nisip, sodă etc.) și încasărilor la nivelul volumului de vânzări. De asemenea, în 2025 au fost efectuate plăți către furnizori de echipamente industriale din capitalul circulant, ceea ce a dus la încă o scădere a numerarului și lichidităților cu 28 347 mii lei.

În 2025, datoriile comerciale au crescut cu 7 176 mii lei datorită achizițiilor de materii prime și auxiliare mai mari în 2025 comparativ cu 2024. De asemenea, în 2025 am înregistrat un provizion pentru producția finită deteriorată de 2,860 mii lei.

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.

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	Abateri	Nivel optim/critic
Coeficientul de autonomie	$\frac{\text{Capital propriu}}{\text{Total pasiv}}$	0,92	0,91	-0,01	nivel optim 0.6-0.7
Coeficientul de atragere a surselor împrumutate	$1 - \text{coeficient de autonomie}$	0,08	0,09	0,01	nivel optim 0.3-0.4

Raportul conducerii pe anul 2025

Coeficientul corelației dintre sursele împrumutate și proprii	(Datorii TS+Datorii TL) / Capital propriu	0,09	0,10	0,01	punctul critic=1
Rata solvabilității generale	Total pasive / (Datorii TS+Datorii TL)	12,11	11,46	-0,65	interval de siguranță financiară (1.5-3.0)
Rata generală de acoperire a capitalului propriu	Total pasiv/ Capital propriu	1,09	1,10	0,01	nivel optim 0.6

Conform datelor din tabel se observă că capitalul propriu a Î.S Fabrica de sticlă din Chișinău asigură autofinanțarea activității de producție în mărime de 91%, care s-a micșorat față de anul precedent cu 1%. Suma mijloacelor atrase la un leu de capital propriu s-a majorat la finele anului de gestiune cu 0,01 un., înregistrând coeficientul corelației între sursele împrumutate și proprii în mărime de 0,09 un. Rata solvabilității generale pe parcursul anului de gestiune a reflectat o tendință de descreștere, înregistrând la finele anului mărimea de 11,46 față de 12,11 la începutul anului, nivelul căreia atestă că întreprinderea are capacitate de acoperi sursele împrumutate cu active de care dispune. Rata generală de acoperire a capitalului propriu a alcătuit 1,10, ceea ce reflectă că întreprinderea se finanțează în mare parte din surse proprii, înregistrând în dinamică tendință de creștere cu 0,01 un.

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 profitabilității 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

Indicatori	Unitate de măsură	Anul 2025	Anul 2024	Abater ea absolută
1	2	3	4	6=3-4
Rentabilitatea veniturilor din vânzări, calculată în baza:				
Profit înainte de dobânzi, impozite, deprecieri și amortizare	%	7,0	6,3	0,8
Profitului brut	%	14,7	12,1	2,6
Profitului din activitatea operațională	%	3,2	2,8	0,4
Profitului până la impozitare	%	3,7	2,8	0,8
Profitul net	%	5,2	2,3	3,0

Raportul conducerii pe anul 2025

Rentabilitatea activelor (economică) în funcție de:				
Profit înainte de dobânzi, impozite, deprecieri și amortizare (Profit înainte de dobânzi, impozite, deprecieri și amortizare/Total Active*100)	%	5,26	5,32	-0,06
Profitului net (Profitul net/Total Active*100)	%	3,91	1,92	2,00

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 creștere a tuturor indicatorilor de rentabilitate a veniturilor din vânzări comparativ cu anul precedent. Factorul principal care a generat această dinamică reprezintă creșterea prețurilor de realizare a producției, determinată de majorarea prețului la gaz și materii prime de la începutul anului.

Rentabilitatea profitului brut indică nivelul contribuției pentru fiecare leu din vânzare. Astfel, în 2025 entitatea a reușit să crească rentabilitatea cu 2,6% comparativ cu anul trecut datorită mixului producție vândută și ajustarea prețurilor cu 25%.

Rentabilitatea activelor este unul dintre indicatorii principali de rentabilitate a întreprinderii ce măsoară eficiența utilizării activelor din punct de vedere al profitului obținut. Rentabilitatea economică în funcție de activele totale exprimă eficiența utilizării patrimoniului întreprinderii indiferent de sursele de proveniență a lor, care arată cât va fi efectul global de la fiecare leu al activelor totale investite și utilizate în activitatea economică, iar rentabilitate în funcție de activele din exploatare arată efectul global de la un leu al activelor din exploatare investite în activitatea de producție. Nivelul rentabilității economice atât în funcție de activele totale cât și în funcție de activele din exploatare pentru perioada de raportare a scăzut nesemnificativ cu 0,06%.

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 2025 și 2024:

Tabelul nr.11

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

Denumirea coeficientului	Formula de calcul	La începutul anului 2025	La finele anului 2025	Abatere	Interval optim
1	2	3	4	5=4-3	6
Lichiditatea curentă	Active circulante/ Datorii curente	9,44	8,18	-1,26	1-2,5
Lichiditatea intermediară	Active curente- Stocuri/ Datorii Curente	4,46	2,83	-1,63	> 0,7
Lichiditatea absolută	Numerar în casierie și conturi curente/Datorii curente	1,86	0,98	-0,88	> 0,2

Lichiditatea curentă în anul 2025 a înregistrat valoarea de 8,18, fiind în descreștere cu 1,26 comparativ cu anul precedent. Această descreștere se datorează în mare măsură majorării datoriilor curente în anul de raportare Nivelul obținut depășește cel optimal și confirmă că întreprinderea are capacitatea de a achita datoriile în mod regulat.

Lichiditatea intermediară în perioada anilor 2024-2025 a marcat o evoluție negativă, fiind în descreștere în anul curent cu 1,63 față de anul precedent. Nivelul obținut de 2,83 depășește cel optimal, ceea ce semnifică faptul că întreprinderea are capacitatea să-și onoreze datoriile fără a diminua stocuri.

În anul 2025 lichiditatea absolută a înregistrat valoarea de 0,98 cu o tendință de descreștere față de anul precedent cu 0,88. 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 respectivă 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 nefinanțari 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 sticla;
- 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 2024	anul 2025	Creștere/diminuare
1	2	3	4
Numărul de contracte achiziții încheiate	372	416	44

Raportul conducerii pe anul 2025

Ca urmare a achiziționării partidelor mari de materii prime și de o calitate strictă, Î.S. Fabrica de sticlă din Chișinău pe parcursul anului 2025 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
			2025	2024	
1	2	3	4	5	6=4-5
Secția mașini-cuptoare nr.2					
1	Cantitatea de producție fabricată	tone	47 237	49 894	-2 657
2		buc.	130 941 017	148 123 628	-17 182 611
3	Timpul efectiv lucrat	ore	25 367	25 476	-109
4	Numărul de transferuri	un.	156	126	30
5		ore	556	595	-39
6	Numărul de experimente	un.	28	33	-5
7		ore	45	53	-8
8	Coeficientul utilizării masei de sticlă topită (rd.1 : rd.14)	%	82.2	80.3	1.9
9	Numărul mediu al angajaților	persoane	105.6	108.3	-2.7
10	Productivitatea muncii pentru un angajat (rd.1 : rd.9)	tone	447.3	460.7	-13.4
Secția componenteți					
11	Cantitatea de șarjă fabricată	tone	44 783	48 915	-4 132
12	Numărul mediu al angajaților	persoane	40.3	40.3	-
13	Productivitatea muncii pentru un angajat (rd.11 : rd.126)		1 111.2	1 213.8	-102.6
Serviciul tehnologului principal					
14	Cantitatea de sticlă topită	tone	57 438	62 101	- 4 663
15	Cantitatea de cioburi de sticlă folosită în producere	tone	20 121	21 501	-1 380
16	Raportul șarjă :cioburi (în cantitatea de sticlă topită)	%	65:35	65.4:34.6	

Pentru a răspunde la cererea mai mică și costuri mai mari, au fost ajustată extracția la utilajele industriale. Astfel, în 2025 coeficientul utilizării masei de sticlă a crescut cu 1,9% în comparație cu anul

precedent prin astra alocând costurile fixe la o producție mai mare. Prin aceasta – coeficientul utilizării masei de sticlă a reprezentat 82,2% și cantitatea de sticlă topită a constituit 57 438 tone sau cu 4 663 tone mai puțin decât anul trecut. Aceste măsuri

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 ambalajului din sticlă s-a majorat cu 30 unități în anul 2025 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 sunt foarte diverse: atât pentru produse standarde cât și pentru produse exclusive. Astfel în anul 2025 s-a înregistrat 28 experimente privind elaborarea modelelor noi de sticle.

Raportul conducerii pe anul 2025

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 31.12.2025 constituie 350 persoane care este structurat după cum urmează:

Tabel nr.14

Indicatorii în domeniul resurselor umane în anul 2025

<i>Principali indicatori în domeniul resurselor umane 2025</i>		
	Tipul	Nr. date
1	<i>Nr. unităților aprobate</i>	375
2	<i>Nr. efectiv de salariați angajați</i>	350
3	<i>Vârsta medie a salariaților (ani)</i>	53
4	<i>Studii (%)</i>	
	<i>Superioare</i>	15,4
	<i>Medii de specialitate</i>	19,1
	<i>Medii</i>	65,5
5	<i>Raport pe gen</i>	
	<i>Femei</i>	124
	<i>Bărbați</i>	234
6	<i>Locuri de muncă</i>	
	<i>Create</i>	0
	<i>Lichidate</i>	26
7	<i>Flux</i>	
	<i>Angajări</i>	57
	<i>Demisii</i>	68
8	<i>Formarea continuă a salariaților</i>	115

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 53 ani. Î.S. “Fabrica de sticlă din Chișinău” are o echipă profesionistă, formată din 55 persoane (15,4%) cu studii superioare și 66 cu studii medii de specialitate (19,1%).

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 eficiența muncii utilizate în procesul de producere.

În anul 2025 numărul mediu de angajați în secția mașini-cuptoare nr2, s-a redus față de anul precedent cu 2,7 persoane în condițiile majorării coeficientului utilizării masei de sticlă cu 1.9.

Relația cu clienții se realizează prin 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. Merită a menționa și faptul că, majoritatea specialiștilor de la întreprindere sunt profesioniști având un nivel înalt de pregătire și o experiență avansată de muncă, ceea ce le permite să anticipeze provocările din această industrie.

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.

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 2025

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 2025 întreprinderea a obținut rezultate pozitive, fapt ce demonstrează capacitatea de a atinge obiectivele stabilite.

Măsurarea performanței cu ajutorul indicatorilor de performanță este un proces esențial pentru orice organizație care își propune să-și optimizeze activitățile și să-și îmbunătățească rezultatele. Prin utilizarea acestor instrumente de măsurare, se poate monitoriza progresul și se pot identifica problemele care trebuie rezolvate pentru a atinge obiectivele de afaceri.

Creșterea costurilor la gaz și materiile prime a condiționat majorarea prețurilor de vânzare a produselor din sticlă pe piețele de desfacere pe parcursul anului 2025. Acest fapt a cauzat micșorarea volumului din vânzări, și rata rentabilității pentru anul 2025 comparativ cu anul 2024, ceea ce a influențat în mod direct gradul de realizare a unor indicatorii de performanță stabiliți.

Executarea indicatorilor de performanță de către Î.S. Fabrica de sticlă din Chișinău stabiliți pentru anul 2025 este reflectată în următorul tabel:

Raportul conducerii pe anul 2025

Tabel nr. 15

Denumire	Descriere	Formula de calcul	Anul 2025			Valoare țintă
			Planificat	Efectiv	devieri	
Indicatori de lichiditate						
Fluxul de numerar	Reprezintă intrările și ieșirile de numerar într-o perioadă determinată	Formula: (Încasări totale) – (Plăți totale), mii MDL	82 533	-29 736	- 112 269	Indicator ≥ 0
Lichiditatea generală	Determină capacitatea unei companii de a-și acoperi datoriile pe termen scurt cu activele curente	Formula: (Active curente)/(Datorii curente)	9.51	8,18	-1,33	Indicator ≥ 1
Indicatori de eficiență/activitate						
Dinamica veniturilor din vânzări	Determină evoluția veniturilor din vânzări în timp	Formula: = (Venituri din Vânzări An Curent / Venituri din Vânzări An Precedent) - 1	0.06	- 0.09	-0.15	Indicator ≥ 0
Indicatori de rentabilitate						
Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)	Determină eficiența utilizării capitalului propriu pentru a genera profit	Formula: (Profit net al perioadei de gestiune)/(Capitalul propriu) *100%	0.8%	4,3%	3.5%	Indicator ≥ 15%
Rentabilitatea activelor (ROA)	Determină eficiența utilizării activelor, din punctul de vedere al profitului obținut	Formula: (Profit net al perioadei de gestiune)/(Total Active) *100%	0.8%	3.9%	3.1%	Indicator ≥ 5%
Rentabilitatea veniturilor din vânzări (Marja de profit net)	Determină profitul net generat de veniturile din vânzări	Formula: (Profit net)/(Venit din vânzări)	1.7%	5.2%	3.6%	Indicator ≥ 10%

Raportul conducerii pe anul 2025

Rentabilitatea veniturilor din vânzări (Marja de profit brut)	Determină profitul brut generat de veniturile din vânzări	Formula: (Profit brut)/(Venit din vânzări)	10.0%	14.7%	4.7%	Indicator ≥ 10%
Indicatori de performanță financiară						
Rezultatul (profitul) net al exploatării	Indică profitul unei companii după scăderea impozitului pe profit	Formula: (Profit până la impozitare - cheltuieli privind impozitul pe venit) mii MDL	7 995	21 174	13 179	Valoare pozitivă
Dinamica rezultatului (profitului) net	Determină evoluția rezultatului (profitului) net în timp.	Formula: = (Profit An Curent / Profit net An Precedent) - 1	-0.37	1.11	1.48	Indicator ≥ 0
Rezultatul brut al exploatării (EBITDA)	Indică profitul unei companii înainte de a scădea impozitul pe profit, dobânzile, amortizarea și deprecierea	Formula: (Profit net + cheltuieli privind impozitul pe venit + cheltuieli cu dobânda + amortizarea + deprecierea) mii MDL	24 322	28 454	4 132	Valoare pozitivă
Profit înainte de plata dobânzilor și impozitului (EBIT)	Indică profitul unei companii înainte de a scădea impozitul pe profit și dobânzile	Formula: (Profit net + cheltuieli privind impozitul pe venit + cheltuieli cu dobânda) mii MDL	9 085	14 753	5 668	Valoare pozitivă
Rata de îndatorare globală	Indică nivelul total al datoriei acumulate de către companie în raport cu activele totale ale acesteia	Formula = (Datorii totale) / (Total Active)	0.08	0.09	0.01	Indicator ≤ 0,67
Rata autonomiei financiare globale	Determină ponderea capitalului propriu în patrimoniul întreprinderii și indică gradul de independență financiară.	Formula = (Capital propriu) / (Total Pasive)	0.92	0.91	- 0.01	Indicator ≥ 0,3

Prin eforturile depuse de echipa de management în anul 2025 s-a reușit îndeplinirea următoarelor indicatori planificați și anume:

- dinamica veniturilor din vânzări efectivă în anul 2025 a înregistrat o scădere cu -0,15 unități față de nivelul planificat cu valoarea de -0,09 unități. Valoarea acestui indicator înregistrată în anul 2025 este influențată în mod direct de creșterea considerabilă a prețului de vânzare la produsele din sticlă pe piețele de desfacere comparativ cu producătorii din ramura sticlăritului din țările din regiune, astfel atingând un volum mai mic de realizarea a producție însă la o rentabilitate mai mare decât cea planificată.
- toți indicatori de rentabilitate și anume: rentabilitatea capitalului propriu (ROE), rentabilitatea activelor (ROA), rentabilitatea veniturilor din vânzări (Marja de profit net) cât și rentabilitatea veniturilor din vânzări (Marja de profit brut) au însumat valori pozitive și sunt în creștere față de nivelul planificat pentru anul 2025, datorită majorării prețurilor și contractarea resurselor energetice și materiei prime mai ieftine decât cea bugetată.
- rezultatul (profitul) net al exploatării a însumat valoarea pozitivă față de nivelul planificat pentru anul 2025 fiind în creștere cu 13 179 mii lei.
- dinamica rezultatului (profitului) net în anul 2025 a înregistrat 1,48 unități față de nivelul planificat cu valoarea de 1,11 datorită creșterii profitului operațional în baza contribuției mai ridicate a vânzărilor și corecției privind impozitul pe profit amânat.
- rezultatul brut al exploatării (EBITDA), profit înainte de plata dobânzilor și impozitului (EBIT) și rata de îndatorare globală de asemenea au însumat valori pozitive în creștere față de nivelul planificat pentru anul 2025.

Cât privește restul indicatorilor, s-au înregistrat valori inferioare comparativ cu nivelul optim stabilit pentru anul 2025, după cum urmează:

- fluxul de numerar a fost negativ cu 112 269 mii MDL față de cel planificat din cauza plăților în avans pentru materialele strategice livrate în 2026, scăderea veniturilor din vânzări și consecvent a încasărilor și plăți în avans pentru investiții capitale;
- scăderea indicatorului lichidității generale cu 1,3 unități față de nivelul planificat din cauza creșterii datoriilor curente mai accelerate față de activele circulante prin casarea producției finite care nu poate fi realizată și fluxul de numerar negativ explicat mai sus.

Rezultatele înregistrate pentru anul 2025 denotă o activitate pozitivă desfășurată de întreprindere.

2.4 PROTECȚIA MEDIULUI

Întreprinderea desfășoară activitățile sale în conformitate cu legislația în vigoare din Republica Moldova în domeniul protecției mediului, în special cu prevederile Legii nr. 1515/1993 privind protecția mediului înconjurător, precum și ale altor acte normative relevante, inclusiv Legea nr. 209/2016 privind deșeurile, Legea nr. 272/2018 privind evaluarea impactului asupra mediului și reglementările aplicabile privind emisiile în aer și utilizarea resurselor naturale.

În anul 2025, societatea a continuat implementarea măsurilor menite să reducă impactul activității sale asupra mediului și să asigure conformitatea cu cerințele legale aplicabile. Procesele de producție au fost monitorizate permanent pentru a respecta limitele admise de emisii în aer, conform autorizațiilor de mediu deținute.

Având în vedere specificul industriei sticlei, caracterizată printr-un consum energetic ridicat, societatea a acordat o atenție sporită eficienței energetice, în concordanță cu obiectivele naționale de reducere a impactului asupra mediului. Au fost întreprinse măsuri de optimizare a consumului de gaze naturale și energie electrică, inclusiv modernizarea echipamentelor și monitorizarea consumurilor specifice.

În conformitate cu principiile economiei circulare și prevederile legislației privind deșeurile, societatea promovează utilizarea materialelor reciclate (cioburi de sticlă – „cullet”) în procesul de producție. În anul 2025, ponderea acestora a fost de aproximativ 35%, contribuind la reducerea consumului de materii prime virgine și la diminuarea emisiilor de CO₂.

Gestionarea deșeurilor s-a realizat în conformitate cu Legea nr. 209/2016 privind deșeurile, prin aplicarea procedurilor de colectare selectivă, reciclare și valorificare, precum și prin colaborarea cu operatori autorizați pentru eliminarea deșeurilor care nu pot fi reutilizate intern.

Utilizarea resurselor de apă a fost gestionată responsabil, fiind implementate măsuri de reducere a consumului și de recirculare, în conformitate cu cerințele de protecție a resurselor de apă.

Pe parcursul exercițiului financiar 2025, societatea nu a înregistrat incidente semnificative de mediu și nu a fost supusă unor sancțiuni majore din partea autorităților de reglementare. Managementul își reafirmă angajamentul de a respecta în continuare cerințele legale și de a îmbunătăți performanța de mediu prin investiții în tehnologii mai eficiente și mai puțin poluante.

III. 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. 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 reprezintă*

- * Starea tehnică și termenul de exploatare a cuptorului de topit sticlă
- * Uzura tehnică și morală a mașinilor de fasonat sticlă (anul 1997);
- * Asigurarea alimentării continue a cuptorului de topit sticlă cu șarjă;
- * Întreruperi 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.

Aceste riscuri sunt atenuate prin investiții în echipament nou, utilizarea unui generator sursă de rezervă și planificare nivelului de producere și monitorizarea suficienței materiei prime.

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.

Aceste riscuri sunt abordate prin atragerea personalului calificat de la alte întreprinderi de profil similar, formare la locul de muncă și automatizarea proceselor.

3. *Riscuri operaționale:*

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

Prin monitorizarea îndeplinirii bugetului și anticiparea modificărilor de preț, întreprinderea ajustează bugetul și planul de afaceri astfel alocând variația de costuri prin lanțul valoric.

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 semnificativă și deja constatat una ineficientă.

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 admisibile.

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. De asemenea, nivelul elementelor monetare atât pe active cât și datorii este menținut la nivelul care ar produce cele mai mici efecte asupra câștigului sau pierderii din reevaluare.
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. 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.
Având în vedere că orice întreprindere, care activează, este supusă riscului, monitorizarea în continuu a acestor riscuri permite prevenirea acestora sau minimizarea impactului asupra activității în regim normal a întreprinderii.

IV. PERSPECTIVELE DE DEZVOLTARE A ÎNTRINDERII

Pe fonul creșterii nivelului de concurență pe piața producerii ambalajelor din sticlă, Î.S. "Fabrica de Sticlă din Chișinău" este preocupată cu asigurarea și executarea planului de producere, de producere și livrarea produselor de cea mai înaltă calitate pentru dezvoltarea unei afaceri profitabile de lungă durată.

Pentru ridicarea capacităților în mediul concurențial s-a propus atingerea obiectivelor trasate în producerea gamei diversificate și de calitate înaltă a ambalajelor din sticlă, cu menținerea poziției importante pe piață și sporirea rentabilității financiare a întreprinderii prin fortificarea relațiilor cu clienții actuali și atragerea noilor clienți.

Întreprinderea își propune următoarele direcții strategice:

- fortificarea imaginii întreprinderii prin deservirea clienților privind livrarea rapidă și calitativă a comenzilor;
- menținerea, motivarea și instruirea continuă a personalului propriu antrenat în procesul de producere și vânzare a ambalajelor din sticlă;

- elaborarea, producerea și promovarea unui sortiment larg de ambalaje din sticlă de calitate înaltă, atât ambalaje standard cât și cele exclusive;
- implementarea unor noi tipuri de produse, conform cerințelor piețelor de desfacere;
- îmbunătățirea calității produselor din sticlă, care va contribui la atragerea clienților noi;
- dezvoltarea serviciului de proiectare a întreprinderii în vederea elaborării orice tip de ambalaj la cererea clientului;
- micșorarea costului producției fabricate în baza reducerii greutateii produselor, consumului resurselor energetice în contextul eficientizării energetice;
- modernizarea utilajului de producere, care va contribui la producerea ambalajelor mai calitative și la majorarea randamentului de producere;
- minimizarea timpului de execuție la produsele exclusive.

Î.S. "Fabrica de Sticlă din Chișinău" urmează să realizeze obiectivele strategice stabilite prin utilizarea eficientă a resurselor umane, materiale și financiare disponibile, diminuarea expunerii la riscuri și incertitudini și fortificării imaginii fabricii.

Administrator:

Aureliu Luchin

Director financiar:

Mihai Șchendra