Î.S. "Fabrica de sticlă din Chișinău"

RAPORTUL CONDUCERII

AL ÎNTREPRINDERII DE STAT
"FABRICA DE STICLĂ DIN CHIȘINĂU"
PENTRU ANUL 2024



CUPRINS

Introducere **3**

I. Informații generale

1.1 Scurt istoric 4
1.2 Componența și structura Î.S. "Fabrica de sticlă din Chișinău" 4
1.3 Descrierea activităților de bază 9

II. Indicatori de performanță a întreprinderii

2.1 Analiza indicatorilor financiari de performanță **10**

2.1.1 Venituri din vânzări 10
2.1.2 Rezultatul financiar 13
2.1.3 Analiza performanței financiare cu ajutorul ratelor 16

2.2 Analiza indicatorilor non-financiari de performanță **20**

2.3 Realizarea indicatorilor de performanță stabiliți pentru anul 2024 ..... **25**

III. Managementul riscurilor **28**

IV. Perspectivele de dezvoltare a întreprinderii **30**

ÎNTRODUCERE

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 31.12.2024 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 Judecătoriei 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 31.12.2024 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 următoare 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	Sclearuc Natalia	Membru al consiliului (șef Direcție politici și sinteză bugetară, Ministerul Finanțelor)	Ordin nr.101 din 29.03.2024 emis de Agenția Proprietății Publice a Republicii Moldova	Ordin nr.979 din 20.12.2024
	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	Ranga Iulia	Membru al consiliului (Consultant principal Direcția contencios și control al legalității, Agenția Proprietății Publice)	Ordin nr.196 din 14.04.2023 emis de Agenția Proprietății Publice a Republicii Moldova	Ordin nr.101 din 29.03.2024
	Orlenco Ina	Membru al consiliului (Consultant principal Direcția administrarea bunurilor imobile și relații funciare, Agenția Proprietății Publice)	Ordin nr.101 din 29.03.2024 emis de Agenția Proprietății Publice a Republicii Moldova	
5	Moraru Liliana	Membru al consiliului (Șef Direcția Juridică, Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării)	Ordin nr.101 din 29.03.2024 emis de Agenția Proprietății Publice a Republicii Moldova	Ordin nr.989 din 27.12.2024
	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	
6	Mardare Ana	Membru al consiliului (Secretar de Stat, Ministerul Infrastructurii și Dezvoltării Regionale)	Ordin nr.101 din 29.03.2024 emis de Agenția Proprietății Publice a Republicii Moldova	
7	Bolduratu Vasile	Membru al consiliului (Corpul de Control al Prim-ministrului)	Ordin nr.101 din 29.03.2024 emis de Agenția Proprietății Publice a Republicii Moldova	

Pentru executarea atribuțiilor sale pe parcursul anului 2024 au fost convocate 8 ședințe ale Consiliului de administrație. Suma îndemnizației îndreptate spre achitare membrilor și președintelui al Consiliului de administrație în anul 2024 a constituit 420 000 lei.

În tabelul nr.2 este prezentată informația privind resursele umane ale întreprinderii:

Tabel nr. 2

Indicatorii efectivului de salariați, anii 2023-2024

Indicatori	Anul 2024	Anul 2023
Efectivul salariați la finele anului	358	376
Fondul de retribuire a muncii, mii lei	77 613	76 464
Salariul mediu lunar, lei	18 123	17 399

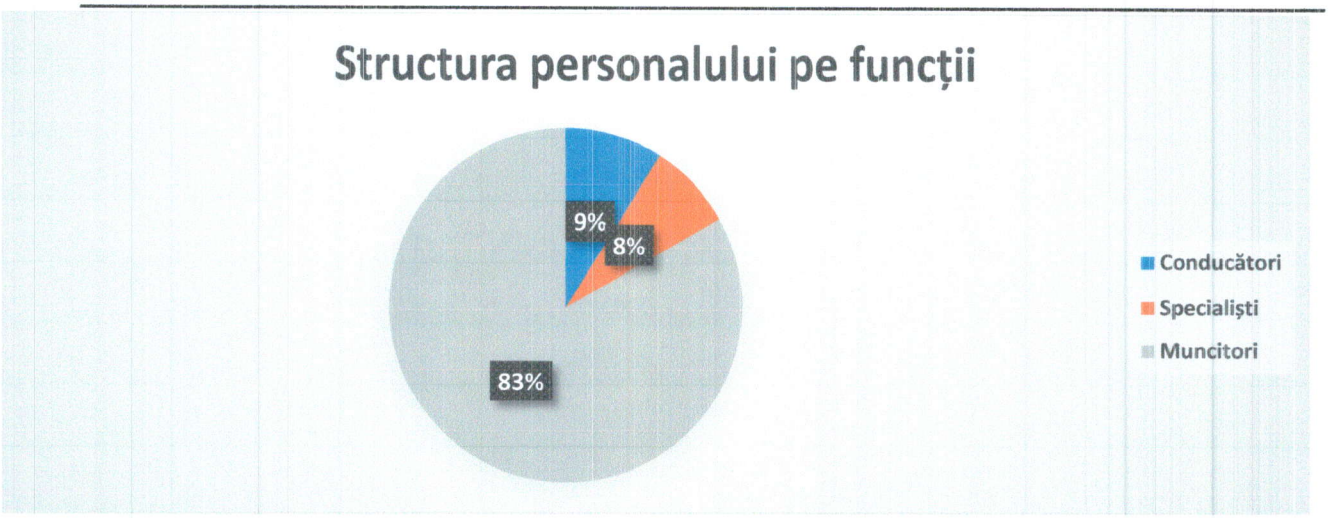
Numărul efectivului de salariați la sfârșitul perioadei de gestiune este de 358 de unități, în descreștere cu 18 unități față de perioada anului precedent. Salariul mediu lunar pentru anul 2024 a constituit 18 123 lei, care s-a majorat comparativ cu anul precedent cu 724 lei. Fondul de retribuire a muncii 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 31.12.2024 este prezentată în următorul tabel:

Tabel nr.3

Numărul și structura personalului

Categoria de personal	Numărul de persoane
Total personal	358
Inclusiv :	
Conducători	32
Specialiști	28
Muncitori	298



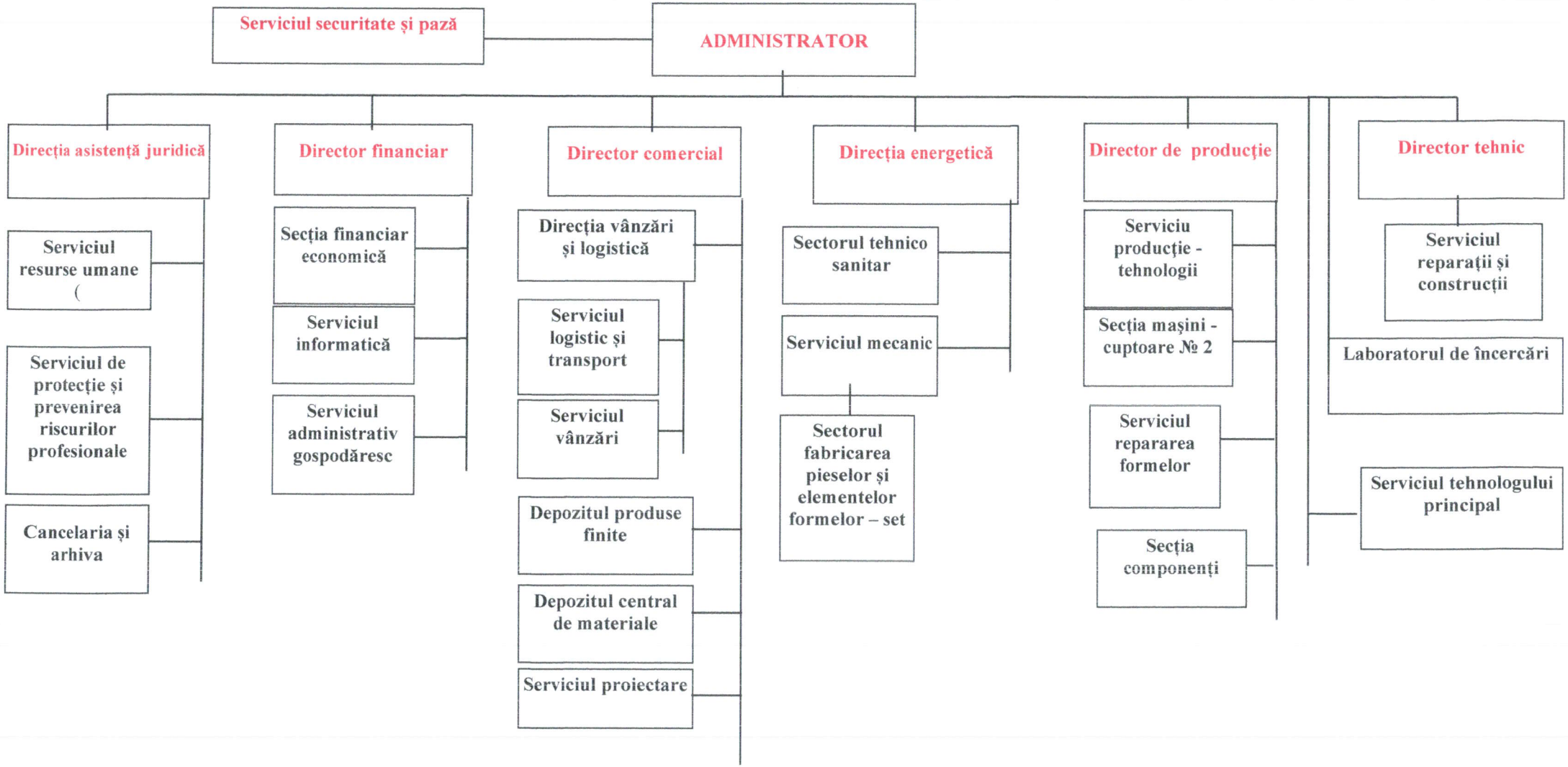
Întreprinderea este structurată pe departamente și direcții, activitatea cărora este pusă în sarcina directorilor de profil, care au în subordinea mai multe secții, direcții și servicii, conform organigramei aprobate. Organigrama este un instrument important folosit în analiza managementului întreprinderii, 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 componenți;
- 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-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 excluzive 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 2023-2024 este prezentată în următorul tabel:

Tabelul nr.4

Structura veniturilor din vânzări

Indicatori	Anul 2024	Anul 2023	Abaterea absolută	Abaterea relativă
1	2	3	4=2-3	5=2/3*100%
Venituri din vânzări totale	**442 467 928**	**569 520 134**	**-127 052 206**	**77.69**
din care:				
venituri din vânzarea produselor	442 446 333	569 415 406	-126 969 073	77.70
venituri din vânzarea mărfurilor	6 703	16 931	-10 228	39.59
venituri din prestarea serviciilor	12 507	85 411	-72 904	14.64
venituri din contracte de leasing operațional	2 385	2 385	0	100.00

Pentru anul de gestiune întreprinderea a înregistrat venituri din vânzări în valoare totala de 442 467 928 lei, cu 127 052 206 lei sau cu 22.3% mai puțin comparativ cu anul 2023. Ponderea majoritară în valoarea totală a veniturilor este deținută de venituri din vânzarea produselor cota cărora depășește mărimea de peste 99.9% pentru anii 2023 și 2024, 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 2023-2024 este prezentată în următorul tabel:

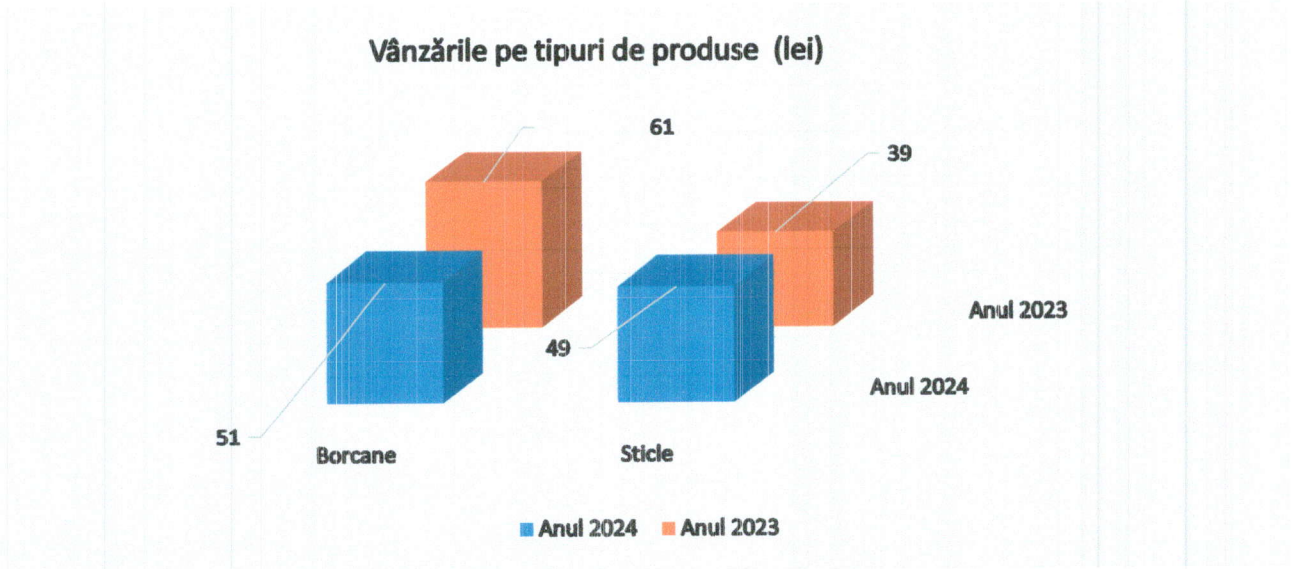
Tabelul nr.5

Valoarea vânzărilor pe tipuri de produse

Indicatori	U/m	Anul 2024		Anul 2023		Abaterea absolută	Ritmul de crestere %
		Valoarea	Pondere %	Valoarea	Pondere %		
1	2	3	4	3	4	7=3-5	8=3/5*100
Venituri din vânzarea produselor totale	**lei**	**442 446 333**	**100**	**569 415 406**	**100**	**-126 969 073**	**77.70**
din care:							
Borcane			51		61		
	lei	226 483 457		346 270 311		-119 786 854	65.41
	buc.	*97 600 333*		*97 750 057*		*-149 724*	*99.85*
Sticle			49		39		
	lei	215 962 877		223 145 095		**-7 182 219**	**96.78**
	buc.	*51 206 428*		*43 217 063*		*7 989 365*	*118.49*

În componența veniturilor din vânzarea produselor, ponderea de 51% în anul 2024 revine veniturilor din vânzarea borcanelor și 49%- veniturilor din vânzarea sticlelor. Ponderea veniturilor din vânzarea borcanelor a înregistrat o descreștere cu 10% față de anul 2023, pe când cea a veniturilor din vânzarea sticlelor în anul 2024 a înregistrat o tendință de creștere cu 10% față de anul precedent.

Evoluția vânzărilor a borcanelor și sticlelor pentru anii 2023-2024, care este prezentată în diagrama "Vânzările pe tipuri de produse", confirmă o evoluție 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

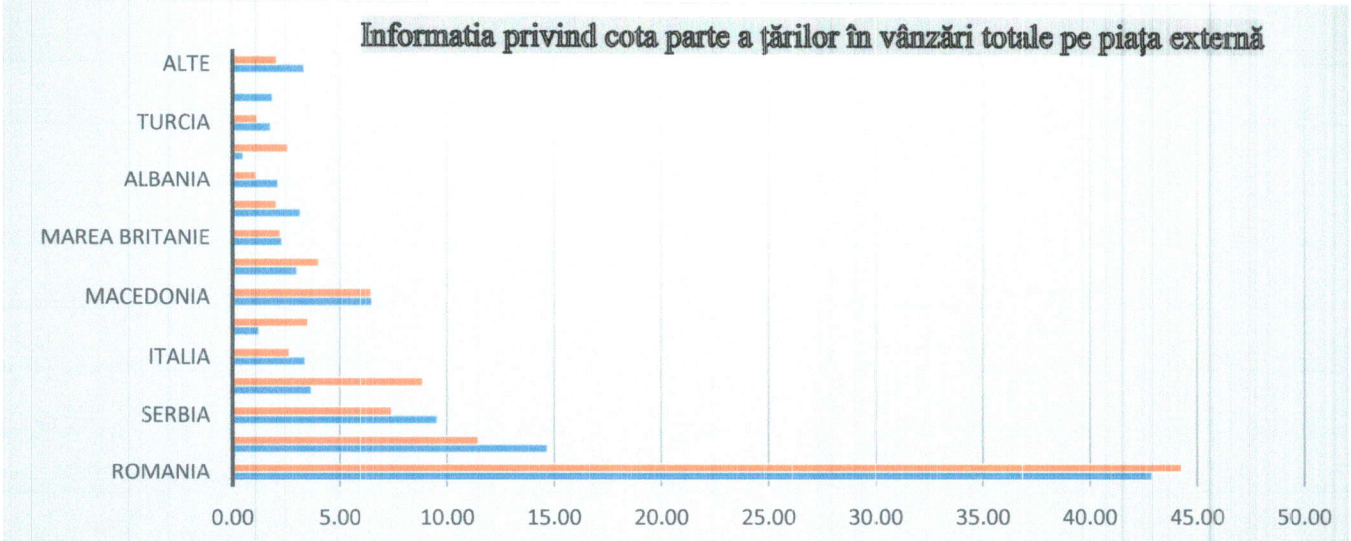
Structura veniturilor din vânzarea produselor pe segmente ale pieței de desfacere

Indicatori	Anul 2024	Anul 2023	Abaterea absoluta	Ritmul de creștere %	Ponderea %		Devierea ponderii %
					2024	2023	
1	2	3	4=2-3	5=2/3*100	6	7	8=6-7
venituri din vânzarea produselor totale							
***valoarea vânzărilor (MDL)**	**442 446 333**	**569 415 406**	**-126 969 073**	**77.70**	**100.0**	**100.0**	
***cantitatea vânzărilor (buc)**	***148 806 761***	***140 967 120***	***7 839 641***	**105.56**			
din care:							
pe piață internă total							
***valoarea vânzărilor (MDL)**	**203 727 990**	**239 157 276**	**-35 429 286**	**85.19**	**46.0**	**42.0**	**4.0**
***cantitatea vânzărilor (buc)**	***53 974 610***	***49 889 312***	***4 085 298***	***108.19***			
inclusiv:							
Borcane							
*valoarea vânzărilor (MDL)	48 511 515	76 576 051	-28 064 536	63.35	23.8	32.0	-8.2
*cantitatea vânzărilor (buc)	*19 051 126*	*20 230 288*	*-1 179 162*	*94.17*			
Sticle							
*valoarea vânzărilor (MDL)	155 216 475	162 581 225	-7 364 750	95.47	76.2	68.0	8.2
*cantitatea vânzărilor (buc)	*34 923 484*	*29 659 024*	*5 264 460*	*117.75*			
pe piață externă total							
***valoarea vânzărilor (MDL)**	**238 718 343**	**330 258 130**	**-91 539 787**	**72.28**	**54.0**	**58.0**	**-4.0**
***cantitatea vânzărilor (buc)**	***94 832 151***	***91 077 808***	***3 754 343***	***104.12***			
inclusiv:							
Borcane							
*valoarea vânzărilor (MDL)	177 971 942	269 694 260	-91 722 318	65.99	74.6	81.7	-7.1
*cantitatea vânzărilor (buc)	*78 549 207*	*60 746 401*	17 802 806	129.31			
Sticle							
*valoarea vânzărilor (MDL)	60 746 401	60 563 870	182 532	100.30	25.4	18.3	7.1
*cantitatea vânzărilor (buc)	*16 282 944*	*13 558 039*	*2 724 905*	*120.10*			

În perioada analizată volumul vânzărilor a înregistrat o creștere cantitativă și o descreștere valorică atât pe piața internă cât și pe piața externă. Astfel cantitatea vânzărilor de produse din sticlă în anul 2024 pe piața internă s-a majorat cu 4 085,3 mii buc. iar pe piața externă- cu 3 754,3 mii buc. Din punct de vedere valoric, volumul vânzărilor pe piața internă a înregistrat în anul 2024 -239 157 mii lei, fiind în descreștere cu 35 429 mii lei față de vânzările din anul precedent, iar pe piața externă volumul vânzărilor a constituit -238 718 mii lei, reprezentând o descreștere față de anul precedent cu 91 540 mii lei. Se observă că ponderea majoritară din totalul vânzărilor este deținută de exportul produselor din sticlă, cota cărora constituie mărimea de 54%, care s-a redus față de anul 2023 cu 4%, ca urmare a reluării activității de către concurenții din Ucraina. În ceia 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 76,2% în anul 2024 cu o tendință de creștere fața de anul precedent. De menționat că, pe piața internă vectorul vânzărilor în continuare se axează pe

majorarea volumului de vânzări a sticlelor excluzive care asigură o rentabilitate mai înaltă decât cea a borcanelor. Pe piața externă ponderea majoritară de 74,6% din valoarea exporturilor îi revine borcanelor, care s-a redus în anul curent cu 7,1% față de anul precedent.

Actualmente întreprinderea exportă ambalajele din sticlă în 24 de țări. În diagrama de mai jos este prezentată informația privind exportul produselor pe țări:



	Romania	Grecia	Serbia	Bulgaria	Italia	Ungaria	Macedonia	Slovakia	Marea Britanie	Bosnia & Herteg ovina	Albania	Ucraina	Turcia	Franta	alte
Anul 2023	44.27	11.47	7.42	8.88	2.65	3.52	6.47	4.02	2.23	2.06	1.09	2.59	1.14	0.1	2.06
Anul 2024	42.87	14.69	9.54	3.67	3.38	1.24	6.51	2.99	2.31	3.16	2.13	0.51	1.79	1.9	3.34

Principalele piețe externe de desfacere ale întreprinderii continuă sa fie: România-42,87%, Grecia-14,67%, Serbia-9,54%, Macedonia-6,51%, Bulgaria -3,67% , Italia-3,38% ponderea lor constituie circă 81% 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 reprezintă rezultatul valoric al activității desfășurate de întreprindere pe parcursul anului de gestiune.

La situația din 31 decembrie 2024, 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 2024, MDL	Anul 2023, MDL	Abaterea absoluta, MDL	Abaterea relativă, %
1	2	3	4=2-3	5=2/3*100
Venituri din vânzări	442 467 928	569 520 134	-127 052 206	78
Costul vânzărilor	388 984 909	481 290 159	-92 305 250	81
Profit brut (pierdere brută)	**53 483 019**	**88 229 975**	**-34 746 956**	61
Alte venituri din activitatea operațională	3 287 822	7 641 863	-4 354 041	43
Cheltuieli de distribuire	6 904 959	7 390 583	-485 624	93
Cheltuieli administrative	32 459 213	32 749 112	-289 899	99
Alte cheltuieli din activitatea operațională	4 873 192	6 416 669	-1 543 477	76
Rezultatul din activitatea operațională: profit (pierdere)	**12 533 477**	**49 315 474**	**-36 781 997**	25
Venituri din activitatea financiară	17 647 087	26 161 621	-8 514 534	67
Cheltuieli din activitatea financiară	17 632 098	32 256 182	-14 624 084	55
Profit (pierdere) până la impozitare	**12 548 466**	**43 220 913**	**-30 672 447**	29
Cheltuieli privind impozitul pe venit	**2 522 647**	**6 580 818**	**-4 058 171**	38
Profit net (pierdere netă) al perioadei de gestiune	**10 025 819**	**36 640 095**	**-26 614 276**	27

Datele prezentate mai sus confirmă că, Î.S. Fabrica de sticlă din Chișinău a obținut un rezultat financiar pozitiv atât în anul 2024 cât și în cel precedent. Criza economică, geopolitică și energetică sunt principalii factori externi care au influențat activitatea economico-financiară a întreprinderii pe parcursul anului și a generat o diminuare a rezultatului financiar față de anul precedent.

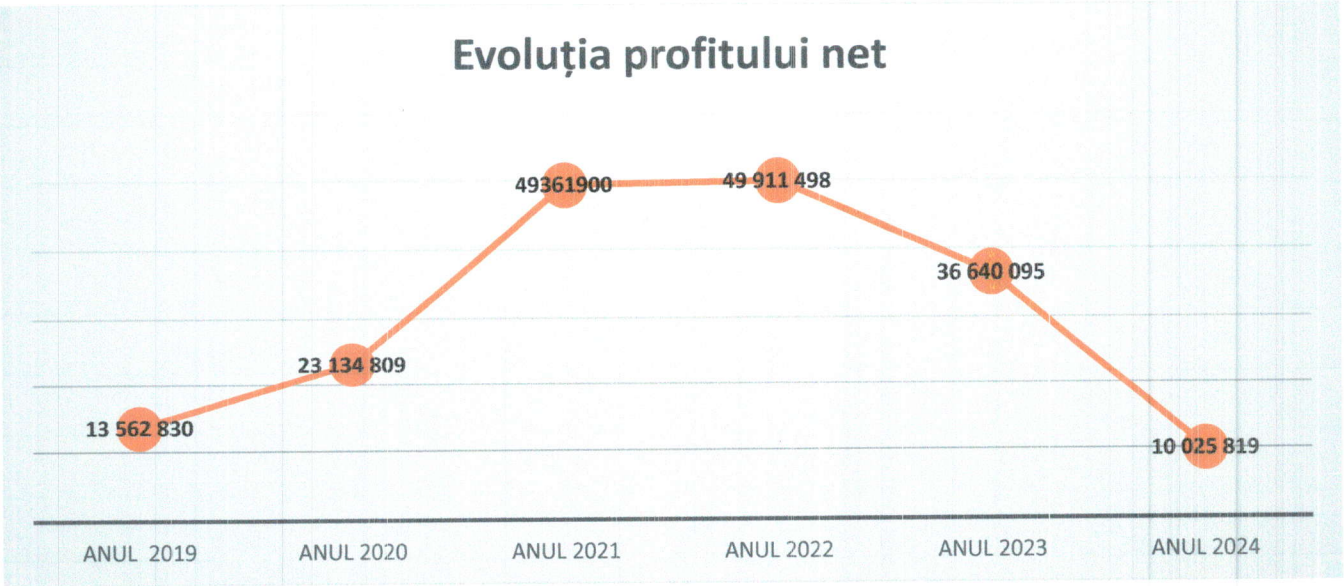
În anul de gestiune mărimea profitului brut a constituit 53 483 mii lei, care s-a redus față de anul precedent cu 34 747 mii lei. Reducerea profitului brut în anul 2024 este cauzată de reducerea venitului din vânzări, care a constituit 442 468 mii lei cu 22% mai mic față de anul precedent. Mărimea venitului din vânzări este determinată în mare măsură de concurența atât locală cât si cea externă. În industria națională de fabricare a ambalajului de sticlă este un concurent local, care deține mai multe cuptoare de topit sticla și mașini de fasonare, ceea ce contribuie la cantități de producere mult mai mari determinând astfel micșorarea costului produselor fabricate și în rezultat prețurile mai mici.

Dotarea foarte înaltă a industriei de fabricare a ambalajului de sticlă cu consumuri materiale de import, de comun cu tendința vădită de sporire semnificativă a tarifelor la resursele energetice se răsfrâng negativ asupra costului de producție și asupra gradului de competitivitate. Factorii menționați impun situația de a întreprinde permanent măsuri întru diminuarea cheltuielilor, costului de producție, în deosebi a consumurilor energetice, ponderea cărora în costul de producție este semnificativă, și atenuarea impactului negativ asupra profitului net. Astfel, costul produselor vândute s-a micșorat în anul de gestiune comparativ cu cel precedent cu 19%. Observăm că veniturile din vânzări s-au micșorat neproporțional cu reducerea costului produselor vândute, din

motivul reluării activității a companiilor concurente din Ucraina. Acest factor a determinat reducerea în anul 2024 față de anul precedent a rezultatului din activitatea operațională cu 36 782 mii lei, înregistrând valoarea de 12 533 mii lei.

Rezultatul din activitatea financiară pentru anul 2024 a înregistrat valoarea pozitiva de 14 989 lei, fața de valoarea negativă de 6 094 561 lei din anul precedent, care a majorat profitul până la impozitarea, constituind în anul de gestiune 12 548 mii lei. Prin urmare, reducerea venitului din vânzări și altor venituri din activitatea operațională au generat micșorarea profitului până la impozitarea în anul de gestiune comparativ cu anul precedent cu 30 672 mii lei. Astfel, pentru anul 2024 Î.S. Fabrica de sticlă din Chișinău a obținut profit net în mărime de 10 026 mii lei, care s-a micșorat față de anul precedent cu 26 614 mii lei.

Evoluția profitului net pentru perioada 2019-2024 este prezentată în următoarea diagramă:



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 38,08%, 27,8%, 16,37% și respectiv 14,24% din totalul activelor. În dinamică, ponderea imobilizărilor corporale în totalul activelor s-a majorat față de anul precedent cu 0,06%, cea a lichidităților (numerar și documente bănești) -cu 8,44%, pe când ponderea creanțelor comerciale din totalul activelor s-a majorat cu 2,77%. Ponderea stocurilor din totalul activelor s-a redus în anul 2024 față de anul precedent cu 11,64%, constituind la finele anului de raportare 199 343,8 mii lei în comparație cu valoarea de 251 176,2 mii lei din anul precedent.

Tabelul nr.8

Structura activelor și surselor de finanțare

Posturi de bilanț	La finele anului 2024		La finele anului 2023		Abaterea	
	Suma , lei	Cota, %	Suma , lei	Cota, %	Suma , lei	Cota, %
Active imobilizate	***145 697 737***	***27.83***	***140 333 813***	***27.78***	***5 363 924***	***0.05***
Imobilizări necorporale	171 406	0.03	200 116	0.04	-28 710	-0.01
Imobilizări corporale	145 507 431	27.80	140 102 906	27.73	5 404 525	0.06
Investiții financiare	18 900	0.00	18 900	0.00	0	0.00
Alte active imobilizate		0.00	11 891	0.00	-11 891	0.00
Creanțe priv.impozit pe profit amânat		0.00		0.00	0	0.00
Active circulante	***377 787 490***	***72.17***	***364 859 013***	***72.22***	***12 928 477***	***-0.05***
Stocuri	199 343 805	38.08	251 176 189	49.72	-51 832 384	-11.64
Creanțe comerciale	85 702 529	16.37	76 220 449	15.09	16 966 204	2.77
Avansuri acordate	11 931 128	2.28			4 447 004	0.80
Alte creanțe	6 272 369	1.20	8 161 871	1.62	-1 889 502	-0.42
Numerar și documente bănești	74 537 659	14.24	29 300 504	5.80	45 237 155	8.44
Total active	**523 485 227**	**100,00**	**505 192 826**	**100,00**	**18 292 401**	**x**
Capital propriu	***480 271 142***	***91.74***	***472 381 284***	***93.51***	***7 889 858***	***-1.76***
Capital social	403 577 340	77.09	403 577 340	79.89	0	-2.79
Rezerve statutare	7 328 019	1.40	10 126 081	2.00	-2 798 062	-0.60
Alte rezerve	64 099 873	12.24	64 220 629	12.71	-120 756	-0.47
Rezultat reportat	5 265 910	1.01	-5 542 766	-1.10	10 808 676	2.10
Datorii privind .impozit pe profit amânat	***3 192 895***	***0.61***	***2 857 767***	***0.57***	***335 128***	***0.04***
Datorii curente	***40 021 190***	***7.65***	***29 953 775***	***5.93***	***10 067 415***	***1.72***
Datorii comerciale	19 360 004	3.70	10 056 532	1.99	9 303 472	1.71
Provizioane	10 076 188	1.92	9 963 532	1.97	112 656	-0.05
Datorii față de proprietari	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Alte datorii	10 584 998	2.02	9 933 711	1.97	651 287	0.06
Total pasive	**523 485 227**	**100,00**	**505 192 826**	**100,00**	**18 292 401**	**x**

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 91,74%, înregistrând dinamica de diminuare comparativ cu anul precedent, (de la 93,51% la începutul anului până la 91,74% la finele acestuia). Această diminuare s-a înregistrat ca urmare a majorării ponderii datoriilor comerciale cu 1,71% din totalul pasivelor în anul 2024 în comparație cu anul precedent.

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 începp. anului	La finele anului	Abatere	Nivel optim/critic
Coeficientul de autonomie	Capital propriu/ Total pasiv	0.94	0.92	-0.02	nivel optim 0.6-0.7
Coeficientul de atragere a surselor împrumutate	1-coeficient de autonomie	0.06	0.08	0.02	nivel optim 0.3-0.4
Coeficientul corelației dintre sursele împrumutate și proprii	(Datorii TS+Datorii TL) / Capital propriu	0.07	0.09	0.02	punctul critic=1
Rata solvabilității generale	Total pasive / (Datorii TS+Datorii TL)	15.40	12.11	-3.28	interval de siguranță financiară (1.5-3.0)
Rata generală de acoperire a capitalului propriu	Total pasiv/ Capital propriu	1.07	1.09	0.02	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 92%, care s-a micșorat față de anul precedent cu 2%. Suma mijloacelor atrase la un leu de capital propriu s-a majorat la finele anului de gestiune cu 0,02 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 12,11 față de 15,40 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 1,09, ceea ce reflectă că întreprinderea se finanțează în mare parte din surse proprii, înregistrând în dinamică tendință de creștere cu 0,02 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

Nr d/o	Indicatori	Unitate de măsură	Anul 2024	Anul 2023	Abaterea absolută
1	2	3	4	4	6=4-5
1	*Venituri din vânzări*	*lei*	*442 467 928*	*569 520 134*	*-127 052 206*
2	*Profitul brut*	*lei*	*53 483 019*	*88 229 975*	*-34 746 956*
3	*Profitul din activitatea operațională*	*lei*	*12 533 477*	*49 315 474*	*-36 781 997*
4	*Profitul până la impozitarea*	*lei*	*12 548 466*	*43 220 913*	*-30 672 447*
5	*Profit net*	*lei*	*10 025 819*	*36 640 095*	*-26 614 276*
6	**Rentabilitatea veniturilor din vânzări, calculată în baza:**				
	Profitului brut (rd2/rd.1*100)	**%**	**12.09**	**15.49**	**-3.40**
	profitului din activitatea operațională (rd.3/rd.1*100)	**%**	**2.83**	**8.66**	**-5.83**
	profitului până la impozitare (rd.4/rd.1*100)	**%**	**2.84**	**7.59**	**-4.75**
	profitului net (rd.5/rd.1*100)	**%**	**2.27**	**6.43**	**-4.17**
7	*Valoarea activelor la începutul anului*	*lei*	*505 192 826*	*536 459 815*	*-31 266 989*
8	*Valoarea activelor la sfârșitul anului*	*lei*	*523 485 227*	*505 192 826*	*18 292 401*
9	*Valoarea medie a activelor ((rd.7+rd.8)/2)*	*lei*	*514 339 027*	*520 826 321*	*-6 487 294*
10	**Rentabilitatea activelor (economică) în funcție de:**	**%**	**11.81**	**11.81**	**0.00**
	activele totale ale întreprinderii (rd.4/rd.8*100)		**2.40**	**8.56**	**-6.16**
	activele din exploatare (rentabilitatea fondurilor avansate) (rd.4/rd.9*100)		**2.44**	**8.30**	**-5.86**
11	*Valoarea capitalului propriu la începutul anului*	*lei*	*472 381 284*	*464 284 653*	*8 096 631*
12	*Valoarea capitalului propriu la sfârșitul anului*	*lei*	*480 271 142*	*472 381 284*	*7 889 858*
13	*Valoarea medie a capitalului propriu ((rd.11+rd.12)/2)*	*lei*	*476 326 213*	*468 332 969*	*7 993 245*
14	**Rentabilitatea capitalului propriu (financiară) calculată în baza:**				
	profitului până la impozitare (rd.4/rd.13*100)	**%**	**2.63**	**9.23**	**-6.59**
	profitului net (rd.5/rd.13*100)	**%**	**2.10**	**7.82**	**-5.72**
15	**Rentabilitatea comercială (rd.2/rd.1*100)**	**%**	**12.09**	**15.49**	**-3.40**
16	*Costul vânzărilor*	*lei*	*388 984 909*	*481 290 148*	*-92 305 239*
17	**Rentabilitatea resurselor utilizate (rd.2/rd.16*100)**	**%**	**13.75**	**18.33**	**-4.58**

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 scăderea prețurilor de realizare a producției, determinată de concurența atât pe piața internă cât și cea externă.

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 învestite 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 s-a micșorat față de anul 2023 cu 6,16% (înregistrând mărimea de 2,40%) și respectiv cu 5,86% (înregistrând mărimea de 2,44%). Această micșorare ne vorbește despre majorarea termenului de recuperare normativă a patrimoniului întreprinderii.

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 2024 mărimea de 2,63% (determinat în baza profitului până la impozitare) și 2,10% (determinat în baza profitului net), adică întreprinderea obține un avantaj economic de 2 bani de la utilizarea unui leu de capital propriu.

Rentabilitatea comercială exprimă eficiența comercializării producției fabricate, care reflectă în ce măsură întreprinderea este capabilă să obțină profit din activitatea de desfacere. Nivelul optim trebuie să fie nu mai mic de 20%, pe când la Fabrica de Sticlă din Chișinău acest nivel în anul 2024 a atins doar valoarea de 12,09%, înregistrând descreștere comparativ cu anul precedent cu 3,40%. Acest nivel tine cont de multiple influențe naționale și internaționale ale mediului ambiant (piața în principal).

Rentabilitatea resurselor utilizate reflectă gradul eficienței cheltuielilor și consumurilor și arată câte unități monetare va câștiga întreprinderea de la consumul unui lei de resurse consumate pentru producerea și realizarea producției. Nivelul rentabilității resurselor consumate în anul 2024 a constituit 13,75%, fiind în descreștere cu 4,58% în comparație cu anul 2023.

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 2024 și 2023:

Tabelul nr.11

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

Denumirea coeficientului	Formula de calcul	La începutul anului 2024	La finele anului 2024	Abatere	Interval optim
1	2	3	4	5=4-3	6
Lichiditatea curentă	Active circulante/ Datorii curente	12.18	9.44	-2.74	1-2,5
Lichiditatea intermediară	Active curente-Stocuri/ Datorii Curente	3.80	4.46	0.66	> 0,7
Lichiditatea absolută	Numerar în casierie și conturi curente/Datorii curente	0.98	1.86	0.88	> 0,2

Lichiditatea curentă în anul 2024 a înregistrat valoarea de 9,44, fiind în descreștere cu 2,74 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 2023-2024 a marcat o evoluție pozitivă, fiind în creștere în anul curent cu 0,66 față de anul precedent. Nivelul obținut de 4,46 depășește cel optimal, ceia ce semnifică faptul că întreprinderea are capacitatea să-și onoreze datoriile fără a diminua stocuri.

În anul 2024 lichiditatea absolută a înregistrat valoarea de 1,86 cu o tendință de creștere 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.

In 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 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 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 deservesc echipamente de producție.

Procurarea de produse, materii prime şi servicii de calitate la cel mai mic preţ este obiectivul principal al achiziţiilor urmărit de întreprindere. Î.S. Fabrica de sticlă din Chişinău, în achiziţiile efectuate se conduce de principiul general "cea mai bună valoare pentru bani". Achiziţionarea în cadrul acestui principiu, se realizează luând în consideraţie toţi factori prevăzuţi, asigurând luarea deciziilor într-o manieră responsabilă şi transparentă şi anume:

- transparenţa şi corectitudinea;
- oportunităţi egale;
- economia şi eficienţa (preţ corect);
- eficacitatea-produse şi servicii vor conduce la realizarea obiectivelor;
- documentarea abilităţii prestatorilor de a furniza bunurile şi serviciile, ca să asigure capacitatea reală de a livra respectivele bunuri şi servicii;
- prevenirea conflictelor de interese.

Tabel nr.12

Numărul de contracte încheiate în domeniul achiziţii

Indicatori	anul 2023	anul 2024	Creştere/diminuare
1	2	3	4
Numărul de contracte achiziţii încheiate	332	370	38

Ca urmare a achiziţionării partidelor mari de materii prime şi de o calitate strictă, Î.S. Fabrica de sticlă din Chişinău pe parcursul anului 2024 a încheiat contracte cu mai mulţi furnizori, în scopul asigurării stocului de materii prime necesar procesului de producere continuu.

Indicatorii de activitate a secţiilor de producere sunt prezentaţi în următorul tabel:

Tabelul nr.13

Indicatorii de activitate a secţiilor de producere

N d/o	Indicatori	Unitatea de măsură	Perioada de gestiune		Abaterea absolută
			2024	2023	
1	2	3	4	5	6=4-5
Secţia maşini-cuptoare nr.2					
1	Cantitatea de producţie fabricată	tone	49 894	51 517	-1 623
2		buc.	148 123 628	154 830 995	-6 707 367
3	Timpul efectiv lucrat	ore	25 476	25 091	385
4	Numărul de transferuri	un.	126	112	14
5		ore	595	589	6
6	Numărul de experimente	un.	33	15	18
7		ore	53	28	25

8	Coeficientul utilizării masei de sticlă topită (rd.1 : rd.14)	%	80.3	84.6	-4.3
9	Numărul mediu al angajaților	persoane	108.3	111.4	-3.1
10	Productivitatea muncii pentru un angajat (rd.1 : rd.9)	tone	460.7	462.5	-17.2
Secția componenți					
11	Cantitatea de șarjă fabricată	tone	48 915	48 064	851
12	Numărul mediu al angajaților	persoane	40.3	39.7	0.6
13	Productivitatea muncii pentru un angajat (rd.11 : rd126)		1 213.8	1 210.7	3.1
Serviciul tehnologului principal					
14	Cantitatea de sticlă topită	tone	62 101	60 885	1 216
15	Cantitatea de cioburi de sticlă folosită în producere	tone	21 501	21 105	396
16	Raportul șarjă :cioburi (în cantitatea de sticlă topită)	%	65.4:34.6	66.0:34.0	

În procesul de producție un factor nefavorabil reprezintă îmbătrânirea morală și fizică a utilajului industrial , ce determină costuri mai mari la întreținere, viteza mai mică la producere, pierderi mai mari la produse și calitatea mai inferioară. În anul 2024 coeficientul utilizării masei de sticlă s-a redus cu 4,3% în comparație cu anul precedent, constituind 80,3%. Astfel în perioada de raport cantitatea de sticlă topită a constituit 62 101 tone fiind în creștere cu 1 216 tone față de anul precedent, pe când cantitatea de producție fabricată s-a micșorat cu 1 623 tone.

Diversificarea pieței 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 14 unități în anul 2024 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 produse standarde cât și pentru produse exclusive. Astfel în anul 2024 s-a înregistrat numărul de 33 experimente privind elaborarea modelelor noi de sticle.

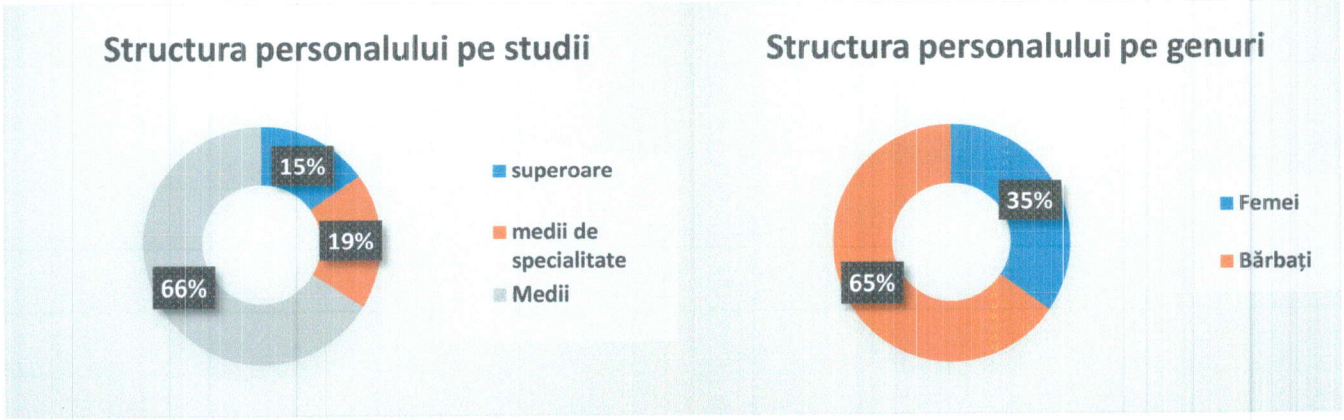
Factorul uman devine tot mai important pentru activitatea continuă a oricărei întreprinderi, care constituie angajații întreprinderii, atitudinea lor față de climatul organizației din care fac parte, motivarea și antrenarea lor în amplificarea și accelerarea modificărilor parvenite în sistemul managerial. 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 31.12.2024 constituie 358 persoane care este structurat după cum urmează:

Tabel nr.14

Indicatorii în domeniul resurselor umane în anul 2024

Principalii indicatori în domeniul resurselor umane 2024		
	Tipul	**Nr. date**
1	*Nr. unităților aprobate*	**401**
2	*Nr. efectiv de salariați angajați*	**358**
3	*Vârsta medie a salariaților (ani)*	**54**
4	*Studii (%)* *Superioare* *Medii de specialitate* *Medii*	 **15,3** **18,5** **66,2**
5	*Raport pe gen* *Femei* *Bărbați*	 **124** **234**
6	*Locuri de muncă* *Create* *Lichidate*	 **0** **0**
7	*Flux* *Angajări* *Demisii*	 **32** **52**
8	*Formarea continuă a salariaților*	**205**

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 55 persoane (15,3%) cu studii superioare și 66 cu studii medii de specialitate (18,5%).



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 eficienții 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 2024 numărul mediu de angajați în secția componenți, antrenați la fabricarea șarjei, s-a redus față de anul precedent cu 0,6 persoane în condițiile majorării cantității de șarjă fabricate, ca urmare a creșterii a productivității muncii pentru un angajat cu 3,1.

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. 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 2024 este prezentată în următorul tabel:

Tabel nr.15

Numărul clienților contractați în anul 2024

Indicatori	anul 2024	anul 2023	Crestere/diminuare
Numărul clienților contractați	217	179	38
Inclusiv:			
Clienții noi	65	26	39

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 2024

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 2024 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 sa-si optimizeze activitățile și sa-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.

Micșorarea prețurilor de vânzare a produselor din sticlă pe piețele de desfacere pe parcursul anului 2024 a impus întreprinderea să întreprindă măsuri întru menținerea poziției pe anumite segmente a pieței de desfacere. Acest fapt a cauzat micșorarea venitului din vânzări, și rata rentabilității pentru anul 2024 comparativ cu anul 2023, 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 2024 este reflectată în următorul tabel:

Tabel nr. 17

Denumire	Descriere	Formula de calcul	Anul 2024			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)	36 649 518	74 537 659	37 888 141	Indicator ≥ 0
Lichiditatea generală	Determină capacitatea unei companii de a-și acoperi datoriile pe termen scurt cu activele curente	***Formula***: (Active curente)/(Datorii curente)	12.18	9.44	- 3	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	- 0.238	- 0.223	0.015	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%	1.6%	2.1%	0.5%	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%	1.5%	1.9%	0.5%	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%	2.3%	0.6%	Indicator ≥ 10%
Rentabilitatea veniturilor din vânzări (Marja de profit brut)	Determină profitul brut generat de veniturile din vânzări	***Formula:*** (Profit brut)/(Venit din vânzări)	10.0%	12.1%	2.1%	Indicator ≥ 10%
Indicatori de performanță financiară						
Rezultatul (profitul) net al exploatării	Indică profitul unei companii după scăderea impozitul pe profit	***Formula:*** (Profit până la impozitare - cheltuieli privind impozitul pe venit)	7 349 014	10 025 820	2 676 806	Valoare pozitivă
Dinamica rezultatului (profitului) net	Determină evoluția rezultatului (profitului) net în timp.	***Formula:*** = (Profit An Curent / Profit net An Precedent) - 1	- 0.80	- 0.73	0.07	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)	20 590 696	28 215 493	7 624 797	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)	8 351 152	12 548 467	4 197 315	Valoare pozitivă
Rata de îndatorare globală	Indică nivelului total al datoriei acumulate de către companie în raport cu activele totale ale acesteia	***Formula*** = (Datorii totale) / (Total Active)	0.06	0.08	0.02	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)	0.94	0.92	- 0.02	Indicator ≥ 0,3

Prin eforturile depuse de echipa de management în anul 2024 s-a reușit îndeplinirea următoarelor indicatori planificați și anume:

- fluxul de numerar a totalizat o creștere cu 37 888 mii lei comparativ cu sarcina stabilită pentru anul 2024;
- dinamica veniturilor din vânzări efectivă în anul 2024 a înregistrat -0,223 unități față de nivelul planificat cu valoarea de -0,238 unități; și este în creștere cu 0,015 unități fată de nivelul stabilit. Valoarea acestui indicator înregistrată în anul 2024 este influențată în mod direct de scăderea considerabilă a prețului de vânzare la produsele din sticlă pe piețele de desfacere și de prețurile și tarifelor înalte la resursele energetice, materia primă, materiale, servicii, comparativ cu producătorii din ramura sticlăritului din țările din regiune.
- toți indicatori de rentabilitate și nume: 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 fată de nivelul planificat pentru anul 2024, dar totuși nu au atins nivelul optimal a indicatorilor.
- rezultatul (profitul) net al exploatării a însumat valoarea pozitivă față de nivelul planificat pentru anul 2024 fiind în creștere cu 2 676,8 mii lei.
- dinamica rezultatului (profitului) net în anul 2024 a înregistrat -0,73 unități față de nivelul planificat cu valoarea de -0,8 unități și este în creștere cu 0,07 unități fată de nivelul stabilit.
- 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 fată de nivelul planificat pentru anul 2024.

Cât privește restul indicatorilor, s-au înregistrat valori inferioare comparativ cu nivelul optim stabilit pentru anul 2024, după cum urmează:

- indicatorul lichidității generale nu a atins nivelul stabilit cu 3 unități, înregistrând în anul de raportare mărimea de 9,44, care oricum depășește nivelul admisibil și caracterizează că Fabrica de sticlă din Chișinău își onorează obligațiunile asumate față de creditori;
- rata autonomiei financiare globale a atins nivelul de 0,92 unități și este în diminuare fată de nivelul planificat cu 0,02 unități.

Rezultatele înregistrate pentru anul 2024 denotă o activitate pozitivă desfășurată de întreprindere.

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:***
   *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;
   *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.

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.

Având în vedere că orice întreprindere, care activează, este supusa riscului, monitorizarea în continuu a acestor riscuri permite prevenirea acestora sau minimizarea impactului asupra activității în regim normal a întreprinderii.

IV. PERSECTIVELE DE DEZVOLTARE A ÎNTREPRINDERII

Pe fonul creşterii nivelului de concurenţă pe piaţa producerii ambalajelor din sticlă, Î.S. "Fabrica de Sticlă din Chişinău " este preocupată cu asigurarea şi executarea planului de producere, de producerea şi livrarea produselor de cea mai înaltă calitate pentru dezvoltarea unei afaceri profitabile de lungă durată.

Pentru ridicarea capacităţilor în mediul concurenţial s-a propus atingerea obiectivelor trasate în producerea gamei diversificate şi de calitate înaltă a ambalajelor din sticlă, cu menţinerea poziţiei importante pe piaţă şi sporirea rentabilităţii financiare a întreprinderii prin fortificarea relaţiilor cu clienţii actuali şi atragerea noilor clienţi.

Întreprinderea îşi propune următoarele direcţii strategice:

- fortificarea imaginii întreprinderii prin deservirea clienţilor privind livrarea rapidă şi calitativă a comenzilor;
- menţinerea, motivarea şi instruirea continuă a personalului propriu antrenat în procesul de producere şi vânzare a ambalajelor din sticlă;
- elaborarea, producerea şi promovarea unui sortiment larg de ambalaje din sticlă de calitate înaltă, atât ambalaje standard cât şi cele excluzive;
- implementarea unor noi tipuri de produse, conform cerinţelor pieţelor de desfacere;
- îmbunătăţirea calităţii produselor din sticlă, care va contribui la atragerea clienţilor noi;
- dezvoltarea serviciului de proiectare a întreprinderii în vederea elaborării orice tip de ambalaj la cererea clientului;
- micşorarea costului producţiei fabricate în baza reducerii greutăţii produselor, consumului resurselor energetice în contextul eficientizării energetice;
- modernizarea utilajului de producere, care va contribui la producerea ambalajelor mai calitative şi la majorarea randamentului de producere;
- minimizarea timpului de execuţie la produsele exclusive.

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

Administrator: Ion Covrig

Director financiar: Galina Cioban

Contabil-şef: Eugeniu Zosim