

Viorel Dandara, Marina Dandara



www.viitorul.org

Nr. 4, 2010

Politici
Publice

STUDIU ASUPRA SITUAȚIEI ECONOMICO-FINANCIARE A ÎM "EXDRUPO"





www.viitorul.org

Institutul pentru Dezvoltare și Inițiative Sociale (IDIS) „Viitorul”

Politici Publice

NR. 4, 2010

STUDIU ASUPRA SITUAȚIEI ECONOMICO-FINANCIARE A ÎM "EXDRUPO"

*Viorel Dandara,
Marina Dandara*

*Coordonatorul studiului:
Viorel Furdui, Dr. în drept*

Seria Politici Publice reprezintă o colecție de studii, lansată de către Institutul pentru Dezvoltare și Inițiative Sociale (IDIS) „Viitorul”, cu începere din iarna anului 2002, cu sprijinul Think Tank Fund al Open Society Institute (LGI/OSI).

Studiile de Politici Publice apar cu regularitate în Biblioteca IDIS „Viitorul”, alături de alte cercetări în probleme considerate a fi importante pentru interesul public.

Opiniile exprimate aparțin autorilor. Nici Administrația IDIS „Viitorul”, și nici Consiliul Administrativ al Institutului pentru Dezvoltare și Inițiative Sociale „Viitorul” nu poartă răspundere pentru estimările și opiniile prezentate în cadrul acestei publicații. Pentru orice informație legată de acest raport, contactați Coordonatorul studiului Viorel Furdui: viorel.furdui@viitorul.org.



Pentru mai multe informații asupra acestei publicații ori asupra abonamentului de recepționare a publicațiilor editate de către IDIS, vă rugăm să contactați direct Serviciul de Presă și Comunicare Publică al IDIS „Viitorul”. Persoana de contact: Laura Bohantov -

laura.bohantov@viitorul.org.

Adresa de contact:

Chișinău, Iacob Hîncu 10/1, 2004, Republica Moldova

Telefon: (373-22) 22 18 44

Fax: (373-22) 24 57 14

www.viitorul.org

Orice utilizare a unor extrase ori opinii ale autorului acestui Studiu trebuie să conțină o referință la seria de Politici Publice și IDIS „Viitorul”.

Dandara, Viorel

Studiu asupra situației economico-financiare a ÎM “Exdrupo” / Viorel Dandara, Marina Dandara ; coord. studiului: Viorel Furdui ; Inst. pentru Dezvoltare și Inițiative Sociale (IDIS) “Viitorul”. – Ch. : IDIS “Viitorul”, 2010 (Tipogr. “MS Logo” SRL). – 77 p. – (Politici Publice ; Nr 4, 2010, ISBN 978-9975-4007-6-3).

50 ex.

ISBN 978-9975-4156-0-6.

338.47

D 15

SUMAR

Lista abrevierilor	6
Sumar executiv.....	7
I. Prezentarea generală, succintă a întreprinderii	9
1.1. Scurt istoric al întreprinderii.....	9
1.2. Conținutul succint al activității întreprinderii	9
1.3. Scopul ultimilor modificări ale statutului întreprinderii.....	10
II. Analiza cadrului juridico-instituțional	12
2.1. Analiza formei juridico-instituționale actuale sub aspectul compatibilității și eficienței	12
2.2. Analiza cadrului regulator actual. Sfera de reglementare. Identificarea lacunelor și contradicțiilor normative	13
III. Prezentarea bazei tehnico-materiale disponibile a Î.M. „Exdrupo”	18
3.1. Terenuri	18
3.2. Clădiri și construcții speciale.....	19
3.3. Utilaje și mijloace de transport	21
3.3.1 Utilaje	21
3.3.2. Transport și automecanisme.....	23
3.4. Bunurile domeniului public de interes local	24
IV. Resursele umane și managementul întreprinderii	25
4.1. Organigrama întreprinderii și componența echipei de conducere.....	25
4.2. Numărul și structura personalului în funcție de pregătirea profesională. Posturi vacante. Potențialul de muncă și gradul de utilizare a acestuia.....	27
4.3. Mărimea salariilor în funcție de posturi.....	28
4.4. Schimbul de experiență și perfecționarea personalului	30
V. Scurt diagnostic comercial și economico-financiar al întreprinderii.....	31
5.1. Analiza veniturilor ÎM „Exdrupo” și evidențierea factorilor ce influențează structura lor.....	31
5.1.1. Dinamica evoluției vânzărilor Î.M. „Exdrupo” pe ultimii 3 ani	31
5.1.2. Analiza relațiilor cu beneficiarii Î.M. „Exdrupo”	33
5.1.3. Analiza calității serviciilor acordate, cu evidențierea punctelor forte și slabe	36
5.2. Analiza cheltuielilor ÎM „Exdrupo” și evidențierea factorilor ce influențează structura lor	39
5.2.1. Aprecierea oportunității efectuării anumitor categorii de cheltuieli	40

5.2.2. Analiza relațiilor cu furnizorii și creditorii întreprinderii. Evidențierea întreprinderilor furnizoare de mărfuri/ servicii – ca obiect al procesului de aprovizionare a întreprinderii	42
5.2.3. Metodele de achiziționare a mărfurilor și valoarea achizițiilor.....	44
5.2.4. Activitatea și componența grupului de lucru pentru achizițiile întreprinderii	45
5.2.5. Analiza relațiilor cu Bugetul Public Național (BPN).....	46
5.3. Aprecierea și analiza indicatorilor economico-financiar.....	51
5.3.1. Analiza indicatorilor rezultatelor financiare.....	51
5.3.2. Analiza rentabilității	52
5.3.3. Analiza lichidității și solvabilității.....	54
5.3.4. Evaluarea indicatorilor de structură ai pasivelor	55
5.3.5. Evaluarea indicatorilor capacității de finanțare	57
5.3.6. Evaluarea indicatorilor gestionării activelor.....	58
VI. Diagnostic juridic.....	61
6.1. Analiza efectelor litigiilor finalizate la momentul inițierii studiului.....	61
6.2. Analiza efectelor litigiilor nefinalizate la momentul inițierii studiului	62
VII. Generalizarea concluziilor, recomandărilor și identificarea direcțiilor de dezvoltare ale ÎM "Exdrupo" ...	64
7.1. Generalizarea concluziilor și recomandărilor.....	64
7.2. Identificarea direcțiilor și perspectivelor de dezvoltare a ÎM "Exdrupo"	68
Anexe	71

Lista abrevierilor

Î.M. „Exdrupo”	Întreprinderea Municipală Regia Exploatare a Drumurilor și Podurilor “Exdrupo”
ANCRF	Agenției Naționale Cadastru și Resurse Funciare
DCC	Direcția Construcții Capitale a Primăriei municipiului Chișinău
DGTPCC	Direcția Generală Transport Public și Căi de Comunicații
SA	Societate pe acțiuni
SRL	Societate cu Răspundere Limitată
CM al RM	Codul Muncii al Republicii Moldova
BPN	Bugetul Public Național
DACM	Direcția Administrarea Contribuabililor Mari

SUMAR EXECUTIV

Majoritatea întreprinderilor municipale din republică, inclusiv din municipiul Chișinău au fost formate preponderent în baza unor servicii (direcții, subdiviziuni structurale) ale primăriilor, care până la instituire nu au fost distinct apreciate ca o formă de antreprenoriat, dar care în realitate efectuau un anumit spectru de lucrări și servicii pentru comunitate.

Deoarece, ÎM "Exdrupo" analogic unei mare părți a întreprinderilor municipale, se confruntă cu anumite impedimente și probleme, atât de ordin juridico-instituțional, cât și economico-financiar, scopul studiului în cauză este de a evalua situația existentă la întreprindere și de a identifica căile de soluționare a dificultăților existente sau celor ce pot interveni în perspectivă.

Constrângerile financiare bugetare la compartimentul investiții capitale și specificul lucrărilor și serviciilor prestate de către ÎM "Exdrupo" în domeniul întreținerii și reparării drumurilor, în ultima perioadă gestionară generează riscuri din diverse puncte de vedere.

O parte din riscuri, în mod vădit, sunt determinate de specializarea îngustă a întreprinderii, de cadrul legal imperfect referitor la reglementarea raporturilor de drept și patrimoniale cu autoritățile de administrare publică locală, precum și la capitolul întreținerii și reparației drumurilor locale și naționale, care nu sunt bine delimitate sub aspect legislativ, ca apartenență și gestionare.

Prin prisma veniturilor realizate în dinamică, inclusiv în anul 2009, se atestă o dependență destul de mare - 93%, de trei beneficiari și anume de Direcția Generală Transport Public și Căi de Comunicații a Primăriei municipiului Chișinău (71 %), de SA „Termocom” în procedura planului (10%) și SA „Apă-Canal Chișinău” (12%). În aceste condiții, întreprinderea într-un termen relativ mic poate intra în

incapacitate de plată, mai ales că ultimii doi beneficiari se află într-o situație economică instabilă.

Unele probleme, în condițiile financiare existente la întreprindere, sunt condiționate de imposibilitatea procurării din surse proprii a mijloacelor fixe necesare procesului de producere a lucrărilor (serviciilor) și, respectiv, de reînvestirea modestă, în dinamică, cu utilaje și mașini performante. Spre exemplu, gradul de uzură la utilaje constituie până la 68 la sută, iar la transport și autospeciale – 40 la sută.

O caracteristică negativă reprezintă și neconcordanța dintre principiile de remunerare a muncii și productivitatea muncii, mai ales că raportul dintre indicatorii în cauză la ÎM "Exdrupo" este invers celui ce condiționează dezvoltarea întreprinderii. Astfel, în condițiile când ritmul de creștere a productivității muncii nu depășește cu 3-4 % nivelul de remunerare a muncii, generarea pierderilor în cadrul activității de antreprenoriat este practic inevitabilă, în dinamică.

Practica de antreprenoriat denotă că, reducerile efectuate în cadrul retribuiri muncii, precum și micșorarea efectivului de personal reprezintă un factor destul de sensibil, dar pentru un antreprenor dilema e destul de simplă, ori admiți riscul de a activa în pierdere, ori convingi salariații și sindicatele despre necesitatea promovării raționalizărilor.

Referitor la evaluarea calității lucrărilor și serviciilor se poate menționa, că aceasta se respectă doar din punct de vedere formal. În realitate, însă, calitatea nu se apreciază prin evaluări tehnice (tehnologice) complexe, inclusiv din cauza trăgănării implementării utilajului performant de măsurare a calității, disponibil la întreprindere, atât la produsele oferite, cât și la cele procurate.

Indicatorii economico-financiar vin să confirme încă odată starea problematică în

care activează întreprinderea. Astfel, unicul an din perioada analizată în care s-a obținut profit net este 2007, când rentabilitatea activelor a înregistrat nivelul de 0,11%, nivel foarte scăzut din punct de vedere a teoriilor economice (conform parametrilor internațional, acest indicator trebuie să înregistreze cel puțin 25%). În perioadele ulterioare, 2008 și 2009, nivelul rentabilității activelor, în general, înregistrează valori negative, respectiv (-0,65%) și (-0,14%), ceea ce înseamnă că întreprinderea nu poate fi competitivă pe piață și depinde, în mare măsură, de ofertele Primăriei mun. Chișinău.

Drumurile și obiectele de amenajare a teritoriului aflate la bilanțul întreprinderii generează un șir de probleme. Sub aspect juridic, Î.M. "Exdrupo" nu dispune de dreptul de a administra aceste obiecte în scopul de a obține venituri, deoarece reprezintă proprietatea Primăriei mun. Chișinău și darea lor în arendă se efectuează de către DGTPCC, prin decizia Consiliului Municipal Chișinău. Răspunderea

pentru gestionarea drumurilor, o deține Î.M. "Exdrupo" și sumele despăgubirilor pentru litigiile în care este atrasă ÎM "Exdrupo", în cea mai mare parte, se datorează faptului administrării infrastructurii drumurilor din mun. Chișinău de către aceasta. Se poate menționa că, întreprinderea dă în arendă doar unele obiecte de amenajare socială, iar ponderea veniturilor din arendă în totalul veniturilor obținute constituie 0,04% - în anul 2007, 0,07% - în anul 2008 și 0,05% - în anul 2009.

În contextul imperfecțiunilor juridico-instituționale și, reieșind din caracteristicile indicatorilor economico-financiar, care demonstrează că, în forma sa actuală, întreprinderea nu se dezvoltă și nici nu se conturează perspective de îmbunătățire esențială a activității, în perspectivă este vădită necesitatea revizuirii principiilor de gestionare a întreprinderii și de reformare (restructurare) a acesteia, prin implementarea a noi forme de organizare și metode de cointerесare a personalului în rezultatul final al activității de întreprinzător.

I. PREZENTAREA GENERALĂ, SUCCINTĂ A ÎNTRINDERII

1.1. Scurt istoric al întreprinderii

Întreprinderea Municipală Regia Exploatare a Drumurilor și Podurilor "Exdrupo" - (denumirea completă în calitate de persoană juridică) a fost fondată și asigurată cu patrimoniu în baza ordinului Ministerului Gospodăriei Comunale a RSS Moldovenești nr.60 din 26.03.1964 și, ulterior, prin Decizia Primăriei municipiului Chișinău nr.4/16 din 11.02.1993 "Cu privire la schimbarea denumirilor de întreprinderi".

Adresa juridică a întreprinderii este: Republica Moldova, MD-2023, or. Chișinău, strada Varnița 22.

Conform actelor de constituire întreprinderea a fost înregistrată la Camera Înregistrării de Stat cu nr. 1003600161002 la data de 23.02.1993.

Întreprinderea este constituită și activează, în exclusivitate, pe baza proprietății municipale, capitalul social constituind 79599762 lei – active fixe (tehnică specializată pentru reparația drumurilor).

Întreprinderea dispune de următoarele conturi bancare:

- Cont de decontare (în lei) – 222470300177, MFO-BSOCMD2X în BC "Banca Socială" SA;
- Cont curent (în lei) – 22518014982898, MFO-BECOMD2X609 în "Banca de Economii" SA (Filiala nr.1 Chișinău).

În perioada studiului, conducător al întreprinderii este Cheptenar Efim Ion, care a fost numit în funcție prin Dispoziția Primăriei municipiului Chișinău nr. 131-dc din 27 martie 2007.

În ultimii trei ani în cadrul întreprinderii activează în mediu 315 angajați.

1.2. Conținutul succint al activității întreprinderii

Atât, până în anul 1993, cât și în perioada următoare întreprinderea efectuează practic aceleași activități, ce rezultă în executarea de lucrări și servicii în domeniul construcției și exploatarea infrastructurii drumurilor și podurilor, inclusiv ce țin de reparația, întreținerea, deservirea și amenajarea străzilor și podurilor, care sunt amplasate în raza municipiului Chișinău.

În conformitate cu statutul în vigoare, la momentul efectuării studiului întreprinderea practică următoarele genuri de activitate:

- Reparația curentă, capitală, exploatarea și întreținerea drumurilor, trotuarelor, podurilor, viaductelor, sistemelor de canalizare pluvială;
- Lucrările de reparație și a comunicațiilor ingineresti;
- Întreținerea pasajelor pietonale subterane;
- Lucrările de reparație a parapetului de protecție a pietonilor;
- Terasamentele și lucrările de teren, inclusiv:
 - Lucrări de terasament;
 - Consolidarea și compactarea terenurilor;
 - Lucrări de drenaj.
- Executarea construcțiilor, inclusiv:
 - Lucrări de amenajare a teritoriului;
 - Construcții rutiere de categoriile I-V.

Toate lucrările sunt executate în baza licenței seria A MMII Nr. 012963 eliberată de către Camera de Licențiere la 21.08.2004 cu termen de valabilitate până la 21.08.2009, care a fost prelungită până la 21.08.2014.

1.3. Scopul ultimilor modificări ale statutului întreprinderii

Este necesar de menționat că, la întreprindere a fost elaborată o nouă variantă a statutului, care are ca obiectiv înlăturarea neconcordanțelor, atât de ordin redacțional, cât și a celor de ordin normativ.

1) Astfel, proiectul statutului în redacție nouă conține un spectru mai larg al genurilor de activitate și o concretizare mai clară a specificului acestora după cum urmează:

- Exploatarea străzilor și altor instalații rutiere;
- Alte activități conexe transporturilor terestre, inclusiv:
 - Servicii de exploatare a autostrăzilor, podurilor, viaductelor, estacadelor, pasajelor pietonale, inclusiv subterane, a rețelelor de canalizare pluvială, stațiilor publice, parapetului de protecție rutieră;
- Construcții ingineresti;
- Construcții de autostrăzi și drumuri:
 - construcții rutiere (categoriile I-V), reconstrucții de autostrăzi, șosele, drumuri pentru pietoni,
 - marcarea învelișurilor drumurilor, a parcărilor și stațiilor de transport public pentru autovehicule etc.,
 - reparația (curentă, medie și capitală) și întreținerea autostrăzilor, podurilor, pasajelor pietonale, inclusiv subterane, a rețelelor de canalizare pluvială, viaductelor, estacadelor, stațiilor de transport public, parapetelor de protecție rutieră, trotuarelor, trecerilor și pistelor pentru pietoni, indicatoarelor rutiere și altor mijloace și dispozitive de dirijare și organizare a circulației rutiere,
 - instalarea, reinstalarea, demonta-

rea, restabilirea și înlocuirea indicatoarelor de semnalizare rutieră, a parapetului de protecție rutieră și a altor mijloace tehnice și dispozitive de dirijare și organizare a circulației rutiere,

- lucrări urgente de lichidare a deteriorărilor accidentale ale drumurilor și instalațiilor rutiere,
- amenajarea indicatoarelor rutiere, parapetelor de dirijare rutieră, trecerilor și pistelor pentru pietoni, a stațiilor de transport public etc.,
- amenajarea teritoriului;
- Executarea stratului de fundație:
 - definitivarea terenului în mod manual;
 - consolidarea și compactarea solului (terenului);
 - executarea tălpii de pietriș sub temelie ș.a.
- Lucrări de terasament:
 - săparea și astuparea gropilor cu pământ, nivelarea și gradația terenurilor de construcții, lucrări de excavații și alte lucrări de organizare a teritoriului;
 - lucrări de drenaj al terenurilor de construcții.
- Lucrări de antisurpare:
 - drenajul de suprafață (pante forțate de beton);
 - instalarea rambleurilor pe fundații slabe etc.
- Construcții hidrotehnice:
 - lucrări de curățare a fundului acvatic.
- Asanarea și îndepărtarea gunoaielor, salubritate și activități similare:
 - măturarea, stropirea și spălarea străzilor, drumurilor, stațiilor de transport auto etc., înlăturarea (curățarea) zăpezii și gheții, presărarea ma-

terialelor antiderapante, inclusiv împărștierea nisipului și a sării pe pistele de aterizare ale aerodromurilor;

- îngrijirea tehnică a sistemelor de asanare și drenaj, vidanjarea și curățarea haznalelor și gropilor septice, prelucrarea sanitară a apelor;
- curățarea, colectarea, transportarea gunoaielor de pe partea carosabilă a drumurilor.

- Tratarea și acoperirea metalelor:
 - vopsirea și imprimarea pe metal.
- Închirierea echipamentelor pentru construcții cu personal de deservire:
 - închirierea mașinilor și echipamentelor pentru construcții, inclusiv autotracioanelor înzestrate cu macara și operator.

2) În statutul nou, spre deosebire de cel în redacție veche, este clar definit fondatorul -

Consiliul municipal Chișinău, relațiile cu acesta și abilitățile pe care la are în cadrul organelor de conducere a întreprinderii, precum și unele funcții ce țin de primirea deciziilor de o importanță majoră pentru întreprindere (De exemplu: referitor la înstrăinarea patrimoniului întreprinderii, desemnarea membrilor consiliului de administrare, înființarea și restructurarea subdiviziunilor întreprinderii, comercializarea activelor acesteia etc.).

3) De asemenea, sunt stipulate obligațiunile întreprinderii, în partea ce se referă la relațiile cu angajații, cu bugetul, cu beneficiarii și alte entități, care anterior nu au fost reflectate.

4) În același context se poate menționa, că sunt mai reușit delimitate drepturile și obligațiunile directorului întreprinderii, Consiliului municipal, a Primarului și Direcției de profil a primăriei.

II. ANALIZA CADRULUI JURIDICO-INSTITUȚIONAL

2.1. Analiza formei juridico-instituționale actuale sub aspectul compatibilității și eficienței

Din punct de vedere a formei juridico-instituționale, întreprinderea municipală are câteva avantaje din momentul organizării, deoarece aceasta, de regulă, se formează în baza unor servicii (direcții, subdiviziuni structurale), care anterior nu au îmbrăcat sau nu au fost clar delimitate ca o formă de antreprenariat, dar care, de fapt, efectuau un anumit set de lucrări și servicii pentru Primărie și, respectiv, pentru comunitate. Astfel, din considerentul sus menționat, pentru întreprinderea municipală chiar de la momentul inițierii activității sub aspect de compatibilitate și eficiență pot fi evidențiate următoarele părți pozitive:

- Existența abilităților și experienței referitoare la acordarea anumitor lucrări și servicii specifice unui anumit domeniu;
- Asigurarea integrală sau parțială cu personal calificat;
- Probabilitatea destul de accentuată în ce privește ocuparea unui segment (nișă) bine determinat al pieței de servicii și lucrări, ce urmează a fi acordate comunității respective;
- Asigurarea minimă cu anumit patrimoniu necesar activității (terenuri, clădiri, mașini și utilaje, etc.), precum și posibile alte avantaje.

Aceste puncte forte, însă, pot fi realizate într-un mod optimal cu condiția, că conducerea întreprinderii va promova, în mod prioritar, măsuri eficiente de dezvoltare a genurilor de activitate practicate și își va diversifica spec-

trul de servicii și lucrări sau produse prestate pe piața municipală sau regională, va asigura perfecționarea calificării personalului la un nivel necesar modernizării procesului de producere și/sau prestare a lucrărilor (serviciilor), va căuta noi piețe de desfacere a produselor, lucrărilor (serviciilor), va fi destul de insistentă în dezvoltarea procesului de reînnoțire a întreprinderii într-un mod cât mai rapid cu tehnologii, utilaj și tehnică performantă.

Cu regret, la majoritatea întreprinderilor municipale principiile în cauză nu se respectă sau nu funcționează la nivelul cuvenit și forma organizatorico-juridică dată foarte repede își pierde avantajele menționate anterior, în comparație cu alte forme de activitate, unde preponderent figurează proprietatea privată, fie sub model de societate pe acțiuni sau societate cu răspundere limitată.

De regulă, cele din urmă reacționează prompt la conjunctura piețelor de desfacere, promovează politici mult mai dure în condițiile ce impun necesitatea optimizării anumitor articole de cheltuieli, obținerea beneficiului din activitate, fiind sarcina de bază, care concentrează tot potențialul întreprinderii întru atingerea acestui scop. Fiind mult mai iuți și mai mobile în ce privește procesul decizional acestea, în multe cazuri, fac o concurență destul de rigidă întreprinderilor de stat sau municipale, care sunt destul de lente în procesul decizional sau de optimizare a anumitor categorii de cheltuieli, de studiere și analiză a pieții și, respectiv, de promovare a intereselor întreprinderii. La compartimentul dat nu are sens să facem o comparație cu oricare formă de funcționare pe piața regională a companiilor transnaționale, care, în general, pot dispune de un potențial enorm de promovare a lucrărilor (serviciilor) și produselor pe oricare piață.

Practica demonstrează, că în multe cazuri întreprinderile municipale sau de stat se transformă într-un fel de consumatori dependenți („cronic”) permanent, din punct de vedere financiar, de unele articole de cheltuieli ale bugetelor de diferite nivele, mai ales la capitolul investiții capitale.

2.2. Analiza cadrului regulator actual. Sfera de reglementare. Identificarea lacunelor și contradicțiilor normative

În mod evident ÎM „Exdrupo” în activitatea sa este obligată să respecte legislația ca oricare alt antreprenor, atât a actelor normative ce reglementează direct activitatea de întreprinzător, cât și a celor ce au doar unele tangențe cu această activitate.

În compartimentul dat se va analiza cadrul regulator sub câteva aspecte (categorii) principale, inclusiv:

- Evidențierea reglementărilor de bază conform actelor normative ce reglementează formarea și funcționarea

întreprinderii municipale, cum ar fi Legea cu privire la antreprenoriat și întreprinderi nr. 845-XII din 03.01.92¹ și Hotărârea Guvernului cu privire la aprobarea Regulamentului-model al întreprinderii municipale nr. 387 din 06.06.94²;

- Evaluarea actelor normative ce stabilesc modul de interacțiune și nivelul de influență (implicare sau reglementare) de către consiliul local și primar a activității întreprinderii municipale, cum ar fi Legea administrației publice locale, nr. 436-XVI din 28.12.06³;
- Aprecierea cadrului legal ce reglementează obiectul activității practicate de întreprinderea ÎM „Exdrupo”, cum ar fi Legea drumurilor nr. 509-XIII din 22.06.95⁴ și Hotărârea Guvernului privind măsurile de realizare a prevederilor legii drumurilor nr. 247 din 03.05.96⁵.

În tabelul ce urmează au fost extrase reglementări din actele normative prin prisma principiilor menționate anterior.

- 1 Monitorul Parlamentului nr.2/33 din 28.02.1994
- 2 Monitorul Oficial al RM nr. 2/16 din 20.09.1994
- 3 Monitorul Oficial al RM nr. 32-35/116 din 09.03.2007
- 4 Monitorul Oficial al RM nr. 62-63/690 din 09.11.1995
- 5 Monitorul Oficial al RM nr. 40-41/328 din 20.06.1996

Tabelul 1

Denumirea actului normativ	Extrase din articol/alineat/punct ce conține reglementări aferente activității ÎM „Exdrupo”
1	2
1) Legea cu privire la antreprenoriat și întreprinderi nr. 845-XII din 03.01.92	Articolul 20. Întreprinderea de stat și întreprinderea municipală 1..... Întreprinderea municipală se înființează și se dotează cu bunuri de organul de autoadministrare locală. 2. Întreprinderea de stat și întreprinderea municipală sunt persoane juridice și poartă răspundere pentru obligațiile asumate cu întreg patrimoniul lor. Autoritățile administrației publice și autoritățile administrației publice locale nu poartă răspundere pentru obligațiile întreprinderii de stat și ale întreprinderii municipale. Aceste întreprinderi nu poartă răspundere pentru obligațiile autorităților administrației publice și ale autorităților administrației publice locale. 3..... Particularitățile înființării, funcționării și încetării activității întreprinderii municipale sunt determinate de autoritățile administrației publice locale, în baza prezentei Legi, legislației civile și a statutului întreprinderii.

2) Hotărârea Guvernului cu privire la aprobarea Regulamentului-model al întreprinderii municipale nr. 387 din 06.06.94	III. Patrimoniul întreprinderii 11. Bunurile municipale, pe care fondatorul le-a transmis întreprinderii, aparțin acesteia numai în limitele dreptului gestiunii lor economice. 12. Patrimoniul întreprinderii se constituie din fonduri fixe și mijloace circulante, precum și din alte valori, costul cărora este reflectat în balanța autonomă a întreprinderii. 13. Întreprinderea își poate înstrăina fondurile fixe (clădirile, construcțiile, utilajele, mijloacele de transport și alte valori materiale) numai în baza deciziei fondatorului, cu excepția cazurilor când în statutul întreprinderii nu se prevede altceva. 15. Pentru obligațiile sale întreprinderea poartă răspundere cu întreg patrimoniul său. Fondatorul nu poartă răspundere pentru obligațiile întreprinderii, iar întreprinderea nu este răspunzătoare pentru obligațiile fondatorului. IV. Administrarea întreprinderii 16. Administrarea întreprinderii este efectuată, în conformitate cu statutul ei, de către conducătorul (managerul) acesteia (în continuare - conducătorul), pe care îl numește și eliberează din funcție fondatorul. În caz de necesitate, în structura administrativă a întreprinderii poate fi inclus consiliul-director. Principiile de instituire și funcționare a consiliului-director în aceste cazuri se definesc în regulamentul cu privire la activitatea consiliului-director al întreprinderii, care se aprobă de către fondator. 19. Conducătorul poartă răspundere materială pentru obligațiunile întreprinderii pe care o conduce, precum și pentru neexecutarea sau executarea neconformă a obligațiunilor sale, stipulate în contract. 20. În termenul de valabilitate al contractului, fondatorul sau oricare altă terță persoană nu au dreptul să se amestece în activitatea conducătorului, exceptând cazurile prevăzute în condițiile contractuale sau de legislația în vigoare. 21. Conducătorul poate fi eliberat din funcție înainte de expirarea termenului contractului potrivit temeiurilor prevăzute în contract sau de lege. V. Activitatea economică și socială a întreprinderii 23. Întreprinderea își organizează activitatea și își determină perspectivele producerii de sine stătător, reieșind din cererea populației și gospodăriei locale la producția, lucrările și serviciile sale, precum și din necesitatea de a-și asigura dezvoltarea economică și socială și sporirea veniturilor salariaților săi. Temelia programelor de producere o constituie contractele încheiate cu beneficiarii producției, lucrărilor, serviciilor și cu furnizorii de resurse tehnico-materiale, alte valori și materii consumabile. 24. Întreprinderea, în baza studiului conjuncturii pieței, fluctuației prețurilor și a posibilităților partenerilor, inclusiv ale celor potențiali, își organizează asigurarea tehnico-materială a procesului său de producere și construcție capitală, procurându-și resursele necesare pe piața de mărfuri și servicii.
3) Legea privind administrația publică locală nr. 436-XVI din 28.12.06	Articolul 29. Atribuțiile de bază ale primarului (1) Pornind de la domeniile de activitate ale autorităților administrației publice locale de nivelul întâi, stabilite la art.4 alin.(1) din Legea privind descentralizarea administrativă, primarul exercită în teritoriul administrat următoarele atribuții de bază: c) numește, stabilește atribuțiile și eliberează din funcție șefii de subdiviziuni, de servicii, de întreprinderi municipale din subordine, personalul primăriei, conduce și controlează activitatea acestora, contribuie la formarea și reciclarea profesională;

4) Legea drumurilor nr. 509-XIII din 22.06.95	Articolul 2. Clasificarea drumurilor (2) În funcție de tipuri de proprietate, drumurile se împart în: a) drumuri de stat; b) drumuri private. (3) Din punct de vedere funcțional, drumurile publice se împart în: a) drumuri naționale; b) drumuri locale; c) străzi. (5) Drumurile locale asigură legătura dintre orașele-reședință, dintre un astfel de oraș și satele (comunele) din componența raionului, precum și dintre sate (comune), inclusiv accesul spre ele de la drumurile naționale. (6) Străzi sunt drumurile publice din interiorul localităților. Articolul 5. Administrarea, întreținerea și repararea drumurilor (2) Administrarea, întreținerea și repararea drumurilor locale și străzilor se efectuează de către autoritățile administrației publice locale. Articolul 13. Responsabilitatea proprietarului sau administratorului drumului (1) Proprietarul sau administratorul drumului poartă răspundere pentru încălcarea prevederilor prezentei legi, inclusiv pentru starea tehnică a drumului pe care îl deține sau administrează. (2) Responsabilitatea materială a proprietarului sau administratorului drumului în fața participanților la trafic este stabilită de legislație. (3) Proprietarul sau administratorul drumului nu poartă răspundere pentru obstacolele create circulației și pentru pagubele aduse participanților la trafic din motive independente de el. (4) Proprietarul sau administratorul drumului nu restituie participanților la trafic cheltuielile suplimentare, condiționate de restricțiile de circulație legate de executarea lucrărilor planificate și lucrărilor de restabilire a sectoarelor de drum degradate de avarii sau calamități naturale.
--	--

5) Hotărârea Guvernului privind măsurile de realizare a prevederilor Legii drumurilor nr. 247 din 3.05.96	R E G U L I L E de înlăturare a obstacolelor pentru circulația pe drumuri, apărute în urma avariilor, calamităților naturale, schimbării bruște a condițiilor climaterice sau altor cazuri fortuite 2. În componența sectoarelor de exploatare a drumurilor se constituie servicii rutiere de patrulare, cărora li se pune în sarcină revizia stării tehnice a drumurilor, construcțiilor rutiere, mijloacelor tehnice de organizare și dirijare a circulației rutiere. Revizia se va efectua: pe drumurile magistrale cel puțin o dată pe zi; pe drumurile republicane cel puțin o dată în două zile. 3. Sursele de informare despre apariția obstacolelor pe drumuri sunt comunicările: serviciului rutier de patrulare prin intermediul mijloacelor de telecomunicații; lucrătorilor Direcției Poliției Rutiere a Ministerului Afacerilor Interne; participanților la trafic, ale reprezentanților organelor administrației publice locale, altor persoane. 6. În cazul apariției obstacolelor în urma înzăpezirilor, formării poleiului pe partea carosabilă a drumului, administrația serviciului rutier este obligată: să informeze organele administrației publice locale și Poliția Rutieră despre apariția obstacolului și să asigure continuitatea traficului pe rute ocolitoare; să organizeze dezăpezirea și înlăturarea obstacolelor pentru circulația mijloacelor de transport auto, antrenând în acest scop tehnica rutieră și de construcții a altor organizații, inclusiv a unităților militare.
--	--

Din datele tabelului se observă vădit imperfecțiunea cadrului normativ din mai multe puncte de vedere. În continuare vom elucida doar unele din cele mai principiale și anume:

- Legea cu privire la antreprenoriat și întreprinderi, în articolul 20, stabilește numai unele reglementări generale referitoare la formarea și activitatea întreprinderilor municipale, iar Regulamentul-model al întreprinderii municipale, care ar urma să explice (comenteze) prevederile ce nu sunt dezvăluite în lege, în genere, este deja depășit ca conținut și actualitate. În plus, cel din urmă nu reglementează, cel puțin, relațiile dintre întreprinderea municipală, Consiliul Municipal și Primarul General al capitalei nici sub aspect de reglementări clare referitor la patrimoniul întreprinderii și nici sub aspect de interacțiune a acestor subiecți de drept în procesul de conducere și gestionare

a întreprinderii. Ca consecință procesul decizional se complică atât pentru întreprindere, cât și pentru Consiliul;

- Legea privind administrația publică locală în articolul 29 prevede dreptul primarului de a numi șefii întreprinderilor municipale și, la rândul său, nu reglementează rolul sau funcțiile Consiliului în partea ce se referă la delimitarea competențelor în ce privește conducerea și coordonarea activității întreprinderii municipale;
- Legea drumurilor și Hotărârea Guvernului privind măsurile de realizare a prevederilor legii drumurilor nu prevăd o clasificare clară a drumurilor locale și a modului de administrare și gestionare a acestora de către administrația publică locală. În situația când la bilanțul ÎM „Exdrupo” se află majoritatea drumurilor, străzilor și altor obiecte aferente acestora din mun. Chișinău,

chiar generează riscuri majore pentru întreprindere, mai ales sub aspect de probabilitate a inițierii anumitor litigii cu utilizatorii de drumuri, străzi etc. Suplimentar este necesar de menționat că, la întreprindere nu a fost posibilă evaluarea într-un registru integral și complex a drumurilor aflate la bilanț, acestea fiind trecute în gestiune (administrare) treptat prin mai multe decizii ale Primăriei mu. Chișinău.

Acestea sunt doar o parte din principalele imperfecțiuni și probleme cu caracter normativ, dacă nu se ia în considerație procesul de reglementare a principiilor de finanțare a lucrărilor de reparație capitală, curentă și de întreținere a drumurilor locale, care constituie un subiect aparte a studiilor efectuate de IDIS Viitorul.

Concluzii și recomandări intermediare

Din contextul capitolului dat rezultă următoarele concluzii:

- ❖ La întreprinderile municipale persistă probabilitatea de a fi mai puțin flexibile și există tendința de reacționare moderată la condițiile pieței de desfacere a produselor și lucrărilor prestate, și de optimizare a potențialului de producere, comparativ cu alte forme organizatorico-juridice;
- ❖ Cadrul normativ aferent fondării și activității întreprinderilor municipale este imperfect și depășit de timp;

- ❖ Drumurile aflate la bilanțul întreprinderii generează doar riscuri, mai ales în condițiile de finanțare modestă din buget a lucrărilor la capitolul respectiv, cu atât mai mult că acestea urmează a fi efectuate doar cu condiția respectării Legii cu privire la achizițiile publice.

Pentru depășirea problemelor de ordin regulator sunt evidente următoarele recomandări:

- În regim prioritar, este necesară aprecierea oportunității reformării întreprinderii municipale;
- Este vădită necesitatea creării unui grup de specialiști, atât din cadrul Primăriei municipiului Chișinău, cât și cu implicarea experților în domeniul juridic și economico-financiar, care vor efectua un studiu detaliat a cadrului normativ existent, ca, ulterior, prin promovarea unui proiect de lege privind reglementarea activității întreprinderilor municipale, precum și modificarea legislației referitoare la drumuri și activități conexe (clasificare, finanțare, gestionare etc.), să asigure eliminarea lacunelor și imperfecțiunilor de ordin legislativ;
- În mod cât mai operativ urmează a fi elaborată modalitatea de transmitere de la bilanțul ÎM „Exdrupo” la cel al primăriei a drumurilor și străzilor municipale și inventarierea acestora, posibil, cu aportul și susținerea Agenției Naționale Cadastru și Resurse Funciare.

III. PREZENTAREA BAZEI TEHNICO-MATERIALE DISPONIBILE A Î.M. „EXDRUPO”

Baza tehnico-materială a întreprinderii este compusă din: terenuri, clădiri și construcții speciale, utilaje, mijloace de transport și automecanisme, obiecte de amenajare socială și alte mijloace fixe.

3.1. *Terenuri*

Suprafața totală a terenurilor aflate în gestiunea Î.M. „Exdrupo” constituie 5,03 ha, ce aparțin Primăriei mun. Chișinău, pe care este amplasată baza regiei din str. Varnița, 22.

Totodată în patru sectoare ale mun. Chișinău Î.M. „Exdrupo” exploatează câte o bază de producere:

- a) Baza sectorului de exploatare a drumurilor din sectorul Buiucani, din str. Mesager, 13, care are o suprafață de circa 8500 m²;
- b) Baza sectorului de exploatare a drumurilor din sectorul Rîșcani, din str. Doina, 189, care are o suprafață de circa 530 m²;
- c) Baza sectorului de exploatare a drumurilor din sectorul Botanica, din str. Drumul Bacioiului, 303, care are o suprafață de circa 8500 m²;
- d) Baza sectorului de exploatare a drumurilor din sectorul Ciocana, din str. Varnița, 20, care are o suprafață de circa 9200 m².

Pe aceste terenuri se păstrează material antiderapant, deșeurile rezultate în urma reparației drumurilor, gunoaiile colectate la curățarea drumurilor.

Menționăm, că pentru bazele sectoarelor de exploatare a drumurilor indicate mai sus, regia nu deține documente ce ar confirma dreptul de gestiune sau de proprietate asupra

terenurilor respective.

Suprafața aflată în gestiune de 5,03 ha din str. Varnița, 22 este utilizată în modul următor:

- Pe 1,02 ha sunt amplasate blocul administrativ, ospătăria cu sală de ședințe, blocul de producere, punctul de control tehnic, garajele, centrul tehnic cu spălătorie;
- 2,0 ha sunt destinate parcării mijloacelor de transport;
- 0,7 ha este destinat păstrării utilajului și metalului uzat;
- Pe 0,03 ha sunt amplasate 3 stații de epurare;
- Pe 0,01 ha sunt amplasate: un depozit pentru lubrifianți și o stație de alimentare cu petrol;
- 1,27 ha sunt destinate căilor de acces și amenajării spațiilor verzi.

Îmbunătățiri aduse unor categorii de terenuri nu s-au efectuat, regia utilizând terenurile în starea, în care au fost primite la bilanț.

Î.M. „Exdrupo” transmite în arendă următoarele suprafețe:

- 1) suprafața de 90 m², situată pe adresa: mun. Chișinău, sectorul Rîșcani, str. Doina, 187, conform contractului 22/09 din 02.03.2009 cu destinația – închiriere pentru secția de producere a monumentelor;
- 2) suprafața de 69 m², situată pe adresa: mun. Chișinău, sectorul Rîșcani, str. Doina, 187, conform contractului 17/09 din 02.01.2009 cu destinația – închiriere pentru secția de producere a monumentelor;

3.2. Clădiri și construcții speciale

În componența clădirilor și construcțiilor speciale ale Î.M. „Exdrupo” se includ: clădiri în curs de execuție, construcții finisate și construcții speciale.

Conform Deciziei nr. 28/16-1 din 17.12.1998 „Cu privire la transmiterea funcțiilor de beneficiar la construcția obiectivului „Baza de exploatare și reparație a gospodăriilor specializate din str. Varnița, 22” de la Direcția Construcții Capitale și predarea la bilanț a rețelelor serviciilor respective” s-a efectuat transmiterea obiectului nominalizat la balanța Î.M. „Exdrupo”, pentru finalizare, în baza actului de predare-primire din 28.02.2002, însoțită de avizul Direcției Construcții Capitale a Primăriei municipiului Chișinău nr. 3 din 28.02.2002.

Obiectul a fost constatat și reflectat în evidența contabilă ca construcție în curs de execuție, stare în care se află și până în prezent.

Toate bunurile imobiliare sunt obiecte în curs de execuție (nefinisate) și la ele nu se calculează uzura, cu toate că o parte din clădiri sunt folosite nemijlocit în activitatea întreprinderii. Patrimoniul dat este înregistrat la organul cadastral teritorial și urma a fi dat în exploatare în anul 2010.

Deoarece nu s-au efectuat investiții pentru finisarea acestor obiecte și, pe parcursul studiului, nu s-au depistat posibilități din partea întreprinderii (nici intenții) de a căuta mijloace financiare pentru finisarea obiectelor în cauză, termenul de dare în exploatare nu poate fi stabilit.

Analizând informația prezentată în tabelul 2, observăm că nu toate bunurile imobiliare sunt utilizate pe deplin. Astfel, etajele 2 și 4 ale blocului administrativ cu o suprafață de 1906,2 m² nu se exploatează, deoarece necesită reparație capitală.

Efectiv, reparație capitală nu s-a făcut nici într-un obiect, dar la etajele 1 și 3 s-au efectuat reparații curente. La etajul 3 al blocului administrativ sunt amplasate birourile aparatului administrativ al Regiei. La etajul 1 este ampla-

Tabelul 2: Bunuri imobiliare aflate în gestiunea Î.M. „Exdrupo” din str. Varnița 22, în curs de execuție, la situația din 01.01.2010

Nr. d/o	Denumirea bunului imobiliar	Nr. de nivele	Suprafața totală pe nivele (m ²)	Suprafața utilizată în procesul tehnologic (m ²)	Costul reparației capitale, (mii lei)	Costul inițial (mii lei)	Uzura (mii lei)	Costul rezidual, (mii lei)
1	Blocul de producere	1	5257,9	5257,9	-	5614,9	0	5614,9
2	Blocul administrativ	4	3507,9	1601,7	-	3506,9	0	3506,9
3	Blocul auxiliar cu pasaje de trecere	1	2760,2	2760,2	-	4968,10	0	4968,10
4	Ospătăria cu sala de ședințe	2	1741,4	792	-	1867	0	1867,0
5	Punctul de control tehnic	2	665,2	665,2	-	731,4	0	731,4
6	Stație de epurare a rețelei de apă reversibilă	1	130	130	-	1053,6	0	1053,6
7	Stație de epurare a apelor pluviale N-2	1	53,6	53,6	-	225,2	0	225,5
8	Stație de epurare a apelor pluviale N-1	1	53,6	53,6	-	151,8	0	151,8
9	Centrul tehnic cu spălătorie	1	253,8	253,8	-	371,2	0	371,2

sată o ospătărie (un bufet) care nu funcționează.

Din suprafața de 1741,4 m², pe care este amplasată ospătăria cu sala de ședințe, se utilizează, ocazional, doar sala de ședințe (792 m²). Totodată, în ospătărie, care la moment nu se utilizează, s-au făcut reparații curente, respectiv s-au cheltuit mijloace financiare din contul Î.M. „Exdrupo”. Inițial, s-a planificat că ospătăria va funcționa, deoarece regia se află la o distanță mare de la orice punct de alimentație publică, magazine alimentare ș.a. Ulterior, s-a dovedit că majoritatea lucrătorilor nu se află în blocul administrativ pe parcursul zilei și serviciile ospătăriei sunt nerentabile.

În blocul de producere sunt amplasate secții de reparații a transportului - secția reparația automobilelor, secția motoare, acumulatori, sudare, electrică, pentru reparația perilor, pentru reparația anvelopelor, radiatoarelor, secția sculărie și secția strungărie. În cadrul blocului de producere urma să fie amplasată secția diagnostică, dar, până în prezent, aceasta nu există, din cauza lipsei mijloacelor financiare.

În blocul auxiliar este amplasată spălătoria auto și secția pentru păstrarea și repararea tehnicii.

În punctul de control sunt amplasate: dispeceratul, mecanicul punctului de control tehnic, narcologul, camere de odihnă a șoferilor și mecanizatorilor.

Centrul tehnic cu spălătorie nu se utilizează conform destinației, și se folosește ca secție pentru marcarea și deservirea semnelor rutiere.

În rezultatul studiului, s-a constatat că, în anul 2003, în contul stingerii datoriilor față de bugetul de stat în sumă de 1396,4 mii lei, de către Inspectoratul Fiscal Principal de Stat a fost inițiată procedura de sechestrare, în rezul-

tatul căreia au fost sechestrate bunurile imobiliare ale Î.M. „Exdrupo” în valoare de 888,9 mii lei, inclusiv:

- ✓ Spații din blocul administrativ etajul I cu suprafața 215 m² și valoarea de 220,2 mii lei;
- ✓ 2 depozite de construcții metalice de tip „ORSC”, cu suprafața de 1728 m² situate pe terenul de 0,422 ha, anul dării în exploatare 1993, cu valoarea de 153,6 mii lei;
- ✓ baza de odihnă din Vadul lui Vodă, cu suprafața de 312,3 m² cu valoarea de 32,8 mii lei (lipsește documentele de confirmare a primirii în proprietate);
- ✓ blocul parcarilor acoperite cu suprafața de 426,2 m² și valoarea de 482,3 mii lei.

Totodată menționăm faptul că, încăperile sechestrate și vândute ulterior în anul 2003 SRL „Rumeon”, începând cu anul 1996, conform contractului nr.4 din 30.04.1996 au fost arendate de aceeași firmă.

Din categoria bunurilor imobiliare fac parte și construcțiile finisate (vezi tabelul 3).

Analizând informația din tabel observăm că, valoarea de bilanț a construcțiilor finisate la 01.01.2010 constituie 118792 lei, ceea ce constituie cca. 68% din valoarea inițială, astfel fiind calculată uzura în mărime de 56798 lei sau 32% din valoarea inițială.

În prezent o parte din bunurile imobiliare aflate la bilanțul regiei sunt date în arendă, și anume:

- Încăperea cu suprafața de 9 m², situată pe adresa: mun. Chișinău, sectorul Ciocana, str. A. Russo, conform contractului 48/08 din 16.08.2008 cu destinația – închiriere pentru reparația încălțăminte, confecționarea cheilor;

Tabelul 3: Construcții finisate ale Î.M. „Exdrupo” din str. Varnița 22, la situația din 01.01.2010

Nr. d/o	Denumirea bunului imobiliar	Valoarea inițială	Uzura calculată	Valoarea de bilanț
1	Cazangeria blocului administrativ et.3	55616	16550,14	39065,86
2	Cazangeria punctului de control tehnic	65959,96	32258,52	33701,44
3	Obiect sanitar-igienic	54014	7989,63	46024,37
Total		175590	56798	118792

Tabelul 4: Construcții speciale ale Î.M. „Exdrupo”, la situația din 01.01.2010

Nr. d/o	Tipuri de construcții speciale	Cantitatea, buc.	Valoarea inițială	Uzura calculată	Valoarea de bilanț
1	Alimentare auto	3	49267,88	20311,38	28956,50
2	Căsuță vagon	9	133891,88	131493,88	2398
3	Vagon de duș	4	129772,66	128072,66	1700
Total		16	312932,42	279878	33054,50

- Încăperea cu suprafața de 9 m², situată pe adresa: mun. Chișinău, sectorul Buiucani, str. I. Creangă, conform contractului 16/09 din 02.03.2009 cu destinația – magazin.

Pe teritoriul bazei sectorului de exploatare a drumurilor din sectorul Ciocana, din str. Varnița, 20 este amplasată o construcție neautorizată de 114 m², care a fost construită de către Î.M. „Exdrupo”.

În afară de construcții capitale întreprinderea dispune de construcții speciale, și anume (vezi tabelul 4).

În baza datelor prezentate, observăm că gradul de uzură a stațiilor de alimentare auto constituie circa 41%. Referitor la căsuțele vagon și vagoanelor de duș, remarcăm faptul că gradul de uzură al lor este de 98%, valoarea rămasă în mărime de 4098 lei, fiind valoarea lor de lichidare.

3.3. Utilaje și mijloace de transport

3.3.1 Utilaje

În cadrul studiului utilajele sunt divizate

în utilaje de bază, care nemijlocit participă în procesul de producție și utilaje secundare, ce indirect participă în procesul tehnologic.

În componența utilajelor de bază se includ: remorci, pompe, agregate de sudare, ciocane pneumatice, diferite tipuri de strunguri, compresoare, etc. Cantitativ și valoric aceste utilaje pot fi vizualizate în tabelul 5.

În baza datelor din tabelul de mai sus se observă că, din totalul utilajului de bază se utilizează doar 66%, restul urmează a fi casate. Utilajele ce sunt deja înaintate spre casare conform registrului cât și cele ce urmează a mai fi casate în timpul apropiat, nu sunt în stare de funcționare, gradul de uzură al lor la moment constituind 98%.

Într-o situație puțin mai favorabilă se află utilajele în funcțiune, gradul de uzură al lor constituind 64%.

Din valoarea de bilanț a utilajului în funcțiune la data de 01.01.2010, cota cea mai mare o deține un singur utilaj, și anume remorca-trailer “Obermaier”, ce are o valoare de 490525,24 lei, ceea ce constituie 72% din total utilajul în funcțiune.

Dacă am structura utilajele de bază după perioada procurării lor atunci obținem următoarea situație:

Tabelul 5: Structura utilajului de bază ale Î.M. „Exdrupo”, la situația din 01.01.2010

Indicatorii	Cantitatea, buc	Valoarea inițială, lei	Uzura, lei	Valoarea de bilanț, lei
Utilaj de bază total,	80	2104600	1423178	681422
din care:				
- în funcțiune	53	1873400	1196203	677197
- înaintate spre casare	13	89735	87485	2250
- urmează a fi înaintat spre casare	14	141465	139490	1975

Tabelul 6: Dinamica procurărilor de utilaj ale Î.M. „Exdrupo”, la situația din 01.01.2010

Perioada	2006-2010	2001-2005	1996-2000	până în anul 1995
Unități	5	28	2	45
Ponderea în total, %	6,25%	35%	2,5%	56,25%

Tabelul 7: Structura utilajului secundar ale Î.M. „Exdrupo”, la situația din 01.01.2010

Indicatorii	Cantitatea, buc	Valoarea inițială, lei	Uzura, lei	Valoarea de bilanț, lei
Utilaj secundar total,	112	485972	380078	105894
din care:				
- în funcțiune	82	404960	300927	104033
- înaintate spre casare	20	55726	55304	421
- urmează a fi înaintate spre casare	10	25286	23847	1440

Informația din tabel, de asemenea, ne reflectă gradul înalt de învechire al utilajelor, deoarece cea mai mare parte a lor au o vârstă de peste 15 ani, ponderea lor constituind 56,25%.

În afară de utilajele de bază, întreprinderea dispune și de utilaje secundare, care indirect sunt folosite în procesul de producere. În componența acestor utilaje se includ: tehnică de calcul, telefoane mobile, aparate foto, mobilă, aparate electrice, stațiile de radio, etc.

Conform datelor din tabelul de mai sus observăm că gradul de funcționalitate a utilajului secundar constituie 73 %, respectiv nu se utilizează 27% din total utilaj secundar și anume utilajul înaintat spre casare, conform registrului și cel care urmează a fi înaintat spre casare din cauza incapacității de funcționare a acestuia.

Gradul de uzură al utilajului în funcțiune constituie 74%, respectiv cea mai mare parte din acest utilaj este învechit, coeficientul de utilitate al acestuia fiind de 26%. Aceste date ne confirmă faptul că utilajele secundare au un grad avansat de uzură, unele dintre ele având valoarea de bilanț zero.

Din totalul utilajelor aflate la balanța întreprinderii, utilajele ce sunt în stare de funcționalitate se utilizează la capacitate maximă, neutilizate fiind doar acele utilaje ce sunt defecte și nu pot fi reparate.

În afară de utilaje de bază și secundare

întreprinderea dispune și de utilaje și mecanisme în curs de execuție (ce nu sunt date în exploatare) în valoare totală de 19054173,18 lei.

În componența lor se includ:

1. Ciocane vibrator AVS-70 – 5 unități în valoare de 270515,09 lei;
2. Detectoare – 6 unități – 451678,14 lei;
3. Încărcător frontal SL 4220 – 1212848,61 lei;
4. Rulouri articulate DV40 – 4 unități – 2109749,57 lei;
5. Plăci vibrante AVR-1850 – 4 unități – 240211,92 lei;
6. Remorcă specializată H-4270-2 – 2028477,81 lei;
7. Rulouri compactoare AR-65 - 4 unități – 717008,15 lei;
8. Rulou pneumatic GRW10 – 1796126,76 lei;
9. Finisor Super – 5943343,46 lei;
10. Laborator mobil pentru drumuri – 3972946 lei;
11. Altele – 309267,67 lei.

La situația din 01.01.2010 aceste utilaje și mecanisme nu au fost date în exploatare din cauza lipsei mijloacelor financiare sau a unor deficiențe tehnice, sau a imposibilității de utilizare, deoarece capacitatea mare de producție a lor nu este compatibilă cu lucrările ce le îndeplinește întreprinderea. Astfel o parte din

ele, nu au posibilitatea de a fi puse în funcțiune și de a contribui la majorarea productivității și calității lucrărilor efectuate de către Î.M. „Exdrupo”.

Toate utilajele și automecanismele ce poartă un caracter sezonier de efectuare a lucrărilor sunt conservate în perioada de staționare. Această procedură permite de a menține starea lor tehnică la un nivel corespunzător, astfel majorând durata de folosire a acestora.

3.3.2. Transport și automecanisme

În cadrul ÎM „Exdrupo” cota cea mai mare din mijloacele fixe o dețin transportul și automecanismele, cu ajutorul cărora întreprinderea îndeplinește lucrările în domeniul construcției, reparației și exploatarei infrastructurii drumurilor și podurilor.

Parcul de transport și automecanisme al întreprinderii este destul de variat, ceea ce îi permite să efectueze lucrările necesare calitativ și operativ. Componenta parcului auto și automecanismelor este prezentată în tabelul de mai jos:

Tabelul 8: Componenta parcului auto și a automecanismelor ale Î.M. „Exdrupo”, la situația din 01.01.2010

Nr	Denumirea	Cantitatea, buc	Valoarea de bilanț, lei
1	Camion GAZ	22	10048
2	Autoturisme	6	118614,3
3	Camion ZIL	92	49183,59
4	Camion Camaz	15	4840040
5	Tractoare	33	253086,9
6	Autobuze	5	1580
7	Camioane IVECO	7	7711500
8	Autogreider	6	822535
9	Excavator	3	221347,4
10	Rulouri	16	13619893
11	Freza	6	14379882
12	Încărcătoare	7	1081662
13	Mașină de marcat	5	1698815
14	Vibrocompactor	3	1144994
15	Autocran	3	4530
16	Finisor Super	1	5463097
17	Stivuitor de asfalt	1	0
18	Altele	7	5429

Din datele tabelului de mai sus se observă că, cota cea mai mare din parcul auto o dețin camioanele ZIL, GAZ și tractoarele, valoarea de bilanț a cărora este foarte mică, care ne confirmă despre faptul că ele sunt învechite.

În componența parcului auto, întreprinderea are transport și automecanisme ce nu pot fi utilizate, deoarece ele sunt într-o stare avansată de uzură, care urmează a fi casate pe parcurs.

Conform datelor tabelului 9, observăm că, gradul de funcționalitate a transportului și automecanismelor este de 90%, ceea ce ne vorbește despre faptul că ele au o capacitate de exploatare ridicată ca urmare a unei stări tehnice satisfăcătoare. Restul 10% sunt destinate casării, conform registrului întreprinderii, sau mai urmează a fi casate în timpul apropiat, deoarece ele sunt într-o stare defectă, având o uzură morală și fizică avansată, ce constituie 99%.

Tabelul 9: Structura transportului și automecanismelor ale Î.M. „Exdrupo”, la situația din 01.01.2010

Indicatorii	Cantitatea, buc	Valoarea inițială, lei	Uzura, lei	Valoarea de bilanț, lei
Transport și automecanisme total,	238	85475027	34048240	51426787
din care:				
- în funcțiune	214	83514087	32114938	51399149
- înaintate spre casare	10	1222900	1201462	21438
- urmează a fi îndreptate spre casare	14	738040	731840	6200

Gradul de uzură al transportului și automecanismelor este de 40%, ceea ce-i permite întreprinderii să le utilizeze la maximum, astfel coeficientul de utilitate constituind 60%. Acești coeficienți sunt influențați de investițiile efectuate în perioada anilor 2001-2010, când parcul de transport și automecanisme al ÎM „Exdrupo” a fost modernizat esențial, ceea ce permite sporirea eficienței și calității

Tabelul 10: Dinamica dezvoltării parcului auto ale Î.M. „Exdrupo”, la situația din 01.01.2010

Indicatorii	2006-2010	2001-2005	1996-2000	până în anul 1995
Numărul transportului și automecanismelor, buc	24	35	3	176
Suma investită	41637899	32223399	1659894	9953834
Uzura calculată la 01.01.2010	9381032	13323059	1617894	9726254
Valoarea de bilanț la 01.01.2010	32256867	18900340	42000	227580

serviciilor prestate de Regie. Investiția dată a fost efectuată de către Consiliul Municipal Chișinău, care a fost îndreptată atât la procurarea transportului și automecanismelor cât și a utilajelor. Cantitativ situația este puțin altfel, fapt observat și în tabelul 10.

Datele din tabel ne confirmă faptul că, cele mai mari investiții au fost făcute în perioada anilor 2001-2010. În această perioadă la decizia Consiliului Municipal s-au investit cca. 73861298 lei în dezvoltarea parcului auto și a automecanismelor, ceea ce constituie o creștere de 6,4 ori față de situația de până la 2001. Cota transportului și automecanismelor procurate în această perioadă față de numărul total al lor constituie 25%, ceea ce ne spune despre faptul că, o mare parte a parcului auto al întreprinderii este învechit, fiind încă de pe timpurile sovietice, gradul de uzură al cărora constituie 98%.

Totodată, întreprinderea utilizează la maximum transportul și automecanismele, gradul de funcționalitate fiind de 90%, fapt confirmat și de datele din tabelul 9. Acest coeficient nu este de lungă durată, deoarece, tehnica veche de care dispune regia într-o perioadă scurtă de timp va ieși din funcțiune, astfel creând un deficit de tehnică de lucru. Pentru preîntâmpinarea acestei situații întreprinderea va fi nevoită să întreprindă măsuri de înnoire a parcului auto.

În cazul în care întreprinderea va decide să reînnoiască parcul auto și automecanisme în proporție de 75%, atunci ea va avea nevoie de cel puțin 85-100 mil. lei. Această sumă s-a obținut în rezultatul unui calcul estimativ a înlocuirii tehnicii vechi cu alta nouă din același segment de calitate, estimată la prețurile actuale. Pentru minimizarea sumei investiționale, o soluție ar fi organizarea licitațiilor de vânzare a tehnicii vechi, ceea ce ar permite întreprinderii să economisească până la 10 mil. lei.

3.4. Bunurile domeniului public de interes local

La balanța Î.M. „Exdrupo”, în componența mijloacelor fixe se află bunurile domeniului public de interes local (drumuri publice, pasa-je subterane, canalizări pluviale, etc.), valoarea de bilanț a cărora la data de 01.01.2010 constituie 2008591112 lei. În componența acestor bunuri se includ.

Tabelul 11: Informație cu privire la bunurile domeniului public (de interes local) transmise în gestiune Î.M. „Exdrupo”, la situația din 01.01.2010

Denumirea mijlocului fix	Cantitatea, buc	Valoarea inițială, lei
Străzi	496	528440570
Stradele	271	25838411
Pavilioane	198	4922773
Piețe	9	18623882
Subterane	18	105527323
Bulevarde	21	189156816
Canalizări pluviale	361	1136081337
Total		2008591112

Uzura bunurilor domeniului public de interes local se calculează la un cont extrabilanțier. Bunurile menționate nu participă în activitatea economico-financiară a Î.M. „Exdrupo” și, respectiv, nu aduc avantaje economice întreprinderii. Mai mult ca atât, întreprinderea nu poate valorifica aceste bunuri, în scopul de a obține profit.

Informația analizată în capitolul dat, demonstrează necesitatea reînnoirii întreprinderii cu utilaj nou, mai performant, în baza unui plan coordonat cu Primăria mun. Chișinău, bazat pe o analiză minuțioasă a stării fizice a fiecărei unități de utilaj sau tehnică. Aceasta va permite nu doar reînnoirea mijloacelor fixe doar pe un segment al activității, ci în, mod complex, la nivel de necesitate integrală a întreprinderii.

IV. RESURSELE UMANE ȘI MANAGEMENTUL ÎNTREPRINDERII

De potențialul resurselor umane depinde, în mare parte, rezultatul activității oricărei întreprinderi, acesta fiind unul din factorii de bază, ce influențează procesul de producere, inclusiv a serviciilor și lucrărilor.

Resursele umane și managementul întreprinderii pot fi caracterizate din mai multe puncte de vedere de specialiști în acest domeniu, însă, în prezentul studiu ne vom concentra la examinarea principalelor caracteristici, utilizate în cadrul evaluării calitative și cantitative a sectorului în cauză, și anume:

- analiza organigramei întreprinderii, cu evidențierea segmentelor ce nu-și găsesc reflectare în aceasta, dar care pot îmbunătăți direct sau indirect potențialul de producere al lucrărilor și serviciilor;
- aprecierea nivelului de pregătire profesională, îndeosebi, a echipei de conducere a întreprinderii;
- schimbul de experiență și perfecționarea cadrelor;
- evaluarea motivării salariaților în obținerea unei productivități ridicate de muncă;
- determinarea nivelului de asigurare a întreprinderii cu personal, prin prisma posturilor vacante etc.

4.1. Organigrama întreprinderii și componența echipei de conducere

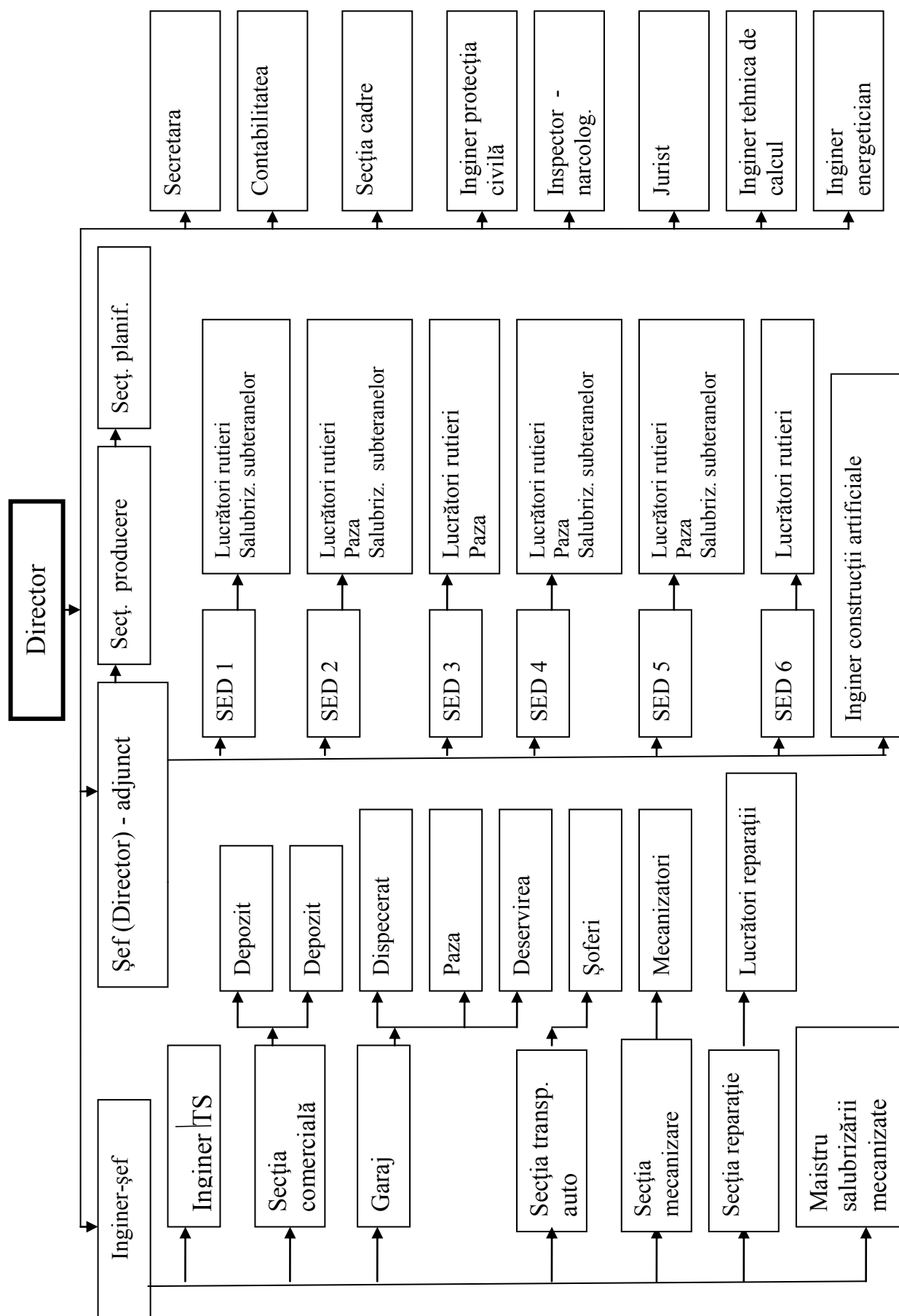
Analizând organigrama întreprinderii observăm că, aceasta este destul de complexă. Top-managementul întreprinderii este constituit din director, director-adjunct și inginer-șef.

Directorul are în subordine directă secțiile de cadre și contabilitate și patru specialiști (juristul, inginerul pe protecția civilă, inspectorul narcolog și inginerul pe tehnica de calcul). Restul componentelor organizaționale a întreprinderii se gestionează prin șeful (directorul)-adjunct și inginerul-șef.

Directorului-adjunct i se subordonează secțiile planificare și de producere. De asemenea el mai coordonează activitatea a șase sectoare de producere cu subdiviziuni delimitate, în dependență de structura municipiului, și un inginer pentru construcții artificiale.

Inginerul-șef patronează patru secții (comercială, transport auto, mecanizare și reparație) și mai are în subordine inginerul pe tehnica securității și maestrul pe salubrități mecanizate. Cu excepția secțiilor specializate, cum ar fi de planificare, cadre și de producere din oficiul central al întreprinderii, restul secțiilor la rândul lor se ramifică în subdiviziuni, în dependență de rolul lor în procesul de producere.

Potențialul de producere, din punct de vedere a distribuirii resurselor de muncă a întreprinderii, este concentrat în sectoarele de producere din municipiu (147 angajați), în secția transport (102 angajați), în secția mecanizare (48 angajați) și secția reparație (24 angajați). O reflectare mai detaliată a structurii organizatorice a ÎM "Exdrupo" este expusă în organigrama ce urmează.



În general, organigrama este determinată de necesitatea concentrării resurselor de muncă, reieșind din specificul activității întreprinderii și la o analiză preliminară nu apar obiecții serioase. Însă, din punct de vedere a oricărei activități de antreprenoriat, un loc aparte în organigramă se rezervă unei subdiviziuni specializate, care urmează să asigure promovarea pe piață a produselor și serviciilor întreprinderii. O astfel de subdiviziune organigrama actuală a ÎM "Exdrupo" nu conține, ceea ce considerăm că influențează negativ dezvoltarea acesteia.

Secția comercială, practic, asigură achiziționarea mărfurilor și materialelor necesare funcționării mijloacelor de producere și nu are funcții de promovare (organizare a măsurilor de publicitate etc.) a lucrărilor și serviciilor. De regulă, dacă întreprinderea nu are posibilitatea să formeze o secție aparte, în mod obligatoriu, cel puțin 1-2 persoane urmează a fi antrenate în procesul de promovare a produselor și de analiză a noi piețe de desfacere a lucrărilor și serviciilor.

4.2. Numărul și structura personalului în funcție de pregătirea profesională.

Posturi vacante. Potențialul de muncă și gradul de utilizare a acestuia

Numărul și structura personalului, precum și calificarea profesională a acestuia vom analiza în baza datelor din tabelul ce urmează.

Indicatorii din tabel reflectă o diminuare, în dinamică, a numărului de angajați de la 334 persoane în 2007 la 301 persoane în 2009, acesta având loc în urma micșorării cu 44 de unități a numărului muncitorilor sau cu 15,23 puncte procentuale.

Numărul salariaților cu studii superioare este în creștere de la 21 persoane în 2007 la 34 persoane în 2009, iar a celor cu studii medii descrește cu 2 persoane în termenii respectivi de referință.

Majorarea, în dinamică, a numărului de specialiști calificați (din punct de vedere a studiilor deținute) este un indicator pozitiv pentru întreprindere. Aceștia preponderent sunt antrenați în sectorul administrativ de conducere. Respectiv, eliminând posturile vacante, care în ponderea totalului lucrătorilor variază de la 0,89 % la 1,66 %, și care, de asemenea, sunt parte componentă a personalului administrativ, este vădită concluzia că optimizării în condițiile de criză este supus preponderent numărul muncitorilor.

De regulă, potențialul de muncă și gradul de utilizare a acestuia poate fi analizat sub diferite aspecte. De exemplu: se analizează volumul de lucrări îndeplinit pe parcursul zilei de muncă sau o altă perioadă de timp de un angajat, se efectuează fotografia zilei de muncă pentru un angajat remunerat după principiul timpului lucrat la întreprindere sau alte modalități de evaluare, toate acestea însă pot fi efectuate la moment și nu post-factum. Din aceste considerente analiza potențialului de muncă și gradului de utilizare în majoritatea cazurilor se efectuează în raport cu veniturile obținute de agentul economic.

Tabelul 12: Informație referitoare la structura personalului, pregătirea profesională și posturile vacante

Indicatori	Numărul și ponderea personalului la situația din:					
	31.12.2007		31.12.2008		31.12.2009	
	persoane	%	persoane	%	persoane	%
1. Efectivul de salariați în total, inclusiv:	334	100	310	100	301	100
- salariați cu studii superioare	21	6,28	25	8,06	34	11,3
- salariați cu studii medii de specialitate	24	7,18	23	7,42	22	7,31
- muncitori și alte categorii similare de salariați	289	86,54	262	84,52	245	81,39
2. Posturi vacante	3	0,89	3	0,97	5	1,66

Tabelul 13: Informație privind gradul de utilizare a potențialului de muncă

Indicatori	2007	2008	2009	2009/2007 (%)	2009/2008 (%)
1. Venitul global (brut), (lei)*	65347022	71204702	55635789	85,13	78,13
2. Venitul din vânzări, (lei)	55369473	70081638	55082734	99,48	78,59
3. Fondul de retribuire a muncii (salariul total), (lei)	13594087	14767888	11937027	87,81	80,83
4. Efectivul total de salariați, (unități)	334	310	301	90,11	97,09
5. Raportul venitului global la fondul de retribuire a muncii (r.1/r.3)	4,8	4,82	4,66	97,98	96,68
6. Raportul venitului din vânzări la fondul de retribuire a muncii (r.2/r.3)	4,07	4,74	4,61	113,26	97,25
7. Raportul venitului global la efectivul de salariați (r.1/r.4)	195649,77	229692,59	184836,51	94,47	80,47
8. Raportul venitului din vânzări la efectivul de salariați (r.1/r.4)	165776,86	232829,36	182999,12	110,38	78,59

Notă: * Venitul global în 2007 include alte venituri operaționale în sumă de 9977549 lei, ceea ce face mai puțin comparabil acest indicator față de cei obținuți în perioada 2008 și 2009.

Astfel, în tabelul ce urmează vom reflecta indicatorii și coraportul dintre veniturile globale și cele din vânzări față de numărul de angajați, precum și față de nivelul de retribuire a muncii.

Analizând datele tabelului observăm, că tendința de micșorare în anul 2009 a venitului global (cu 21,87 % - față de 2008 și 14,87 % față de 2007) și respectiv celui din vânzări depășește dinamica de micșorare a fondului de retribuire a muncii în aceeași perioadă (în mediu cu circa 2 puncte procentuale). În raport cu efectivul de angajați depășirea e și mai mare (în mediu cu circa 9 puncte procentuale). Acesta ne permite să conchidem, că la întreprindere a fost dusă o politică de a reduce nu numai efectivul de angajați dar și nivelul de retribuire a muncii pentru a corela cheltuielile pentru retribuirea muncii cu veniturile întreprinderii. Dacă aparent acest proces are un aspect pozitiv din punct de vedere social, atunci în privința gradului de utilizare a forței de muncă apar caracteristici negative (atât veniturile la un leu cheltuit pentru retribuirea muncii, cât și la un angajat se diminuează în dinamică).

4.3. Mărimea salariilor în funcție de posturi

Sistemul de remunerare a salariaților întreprinderii se stabilește în conformitate cu următoarele acte legislative:

- ✓ Legea salarizării nr. 847-XV din 14.02.2002⁶;
- ✓ Hotărârea Guvernului Republicii Moldova „Despre aprobarea Regulamentului cu privire la salarizarea conducătorilor întreprinderilor de stat, întreprinderilor cu capital majoritar de stat și ai celor monopoliste, indicate de Guvern” nr.985 din 27.09.2000⁷;
- ✓ Hotărârea Guvernului Republicii Moldova „Cu privire la salarizarea angajaților din unitățile cu autonomie financiară” nr.743 din 11.06.2002⁸;
- ✓ Hotărârea Guvernului Republicii Moldova „Cu privire la salariul tarifar pentru categoria 1 de calificare a angajaților din unitățile cu autonomie financiară și cuantumul sporului de

6 Monitorul Oficial al RM nr. 50-52/336 din 11.04.2002

7 Monitorul Oficial al RM nr. 124/1089 din 05.10.2000

8 Monitorul Oficial al RM nr. 079/841 din 20.06.2002

Tabelul 14: Informație privind remunerarea conducerii și a principalelor categorii ale personalului administrativ (șefii de secții sau subdiviziuni similare)

Denumirea funcției	Salariul tarifar anual (lei)	Salariul real anual (lei)		
		2007	2008	2009
Director	55320/54000*	117631,08	147802,64	137609,99
Director-adjunct	48600	19077,16**	113626,28	103289,13
Inginer-șef	48600	91716,95	115249,9	96714,27
Șeful secției aprovizionare	45000	75747,17	83043,17	69294,44
Șeful secției de producere	45000	91026,4	84869,98	77943,0
Șeful secției planificare	45000	67514,74	78740,43	65286,2
Contabilul-șef	48600	81969,57	113919,36	89432,31
Șeful secției transport auto	45000	81415,75	89833,42	60761,58
Șeful secției mecanizare	45000	82804,86	90903,73	77498,55
Șeful secției reparație	41580	73035,75	82878,59	69503,34
Șeful secției cadre	34440	62070,61	71151,77	58244,74

Notă: * Salariul tarifar anual al directorului din 2009 s-a redus cu 1320 lei.

**În 2007 directorul-adjunct nu a activat întreg anul gestionar.

compensare pentru munca prestată în condiții nefavorabile” nr. 152 din 19.02.2004⁹.

Premierea lucrătorilor, specialiștilor și funcționarilor pentru rezultatele activității întreprinderii se efectuează conform Regulamentului de premiere, aprobat de către conducător, în coordonare cu comitetul sindical.

În tabelul 14 sunt reflectate datele referitoare la remunerarea muncii conducerii și a șefilor secțiilor (sectoarelor) de bază a întreprinderii.

Din informația prezentată în tabel observăm că în 2009 nivelul de retribuire a muncii la persoanele din efectivul aparatului de conducere este în descreștere, dacă ne referim la sumele efectiv achitate acestor categorii de angajați.

Totodată e necesar de menționat, că practic la toți angajații din segmentul dat, suplimentele (adaosurile, premiile etc.) la salariul tarifar ating și chiar depășesc pragul de 100 % (sau cu alte cuvinte îl dublează) față de acesta.

Acest indicator ar fi unul pozitiv în cazul când ar fi condiționat de creșterea profitului net, care în dinamică trebuie să indice un temp mai rapid de creștere în raport cu stimulentele la salariul de bază. Însă, în situația când în ultimii doi ani întreprinderea înregistrează

pierderi nete (870201 lei în 2008 și 182339 lei în 2009), rezultă, că de către conducerea acesteia nu este asigurată o dezvoltare a activității corelată cu motivarea angajaților din punct de vedere a nivelului de salarizare.

În continuare, în mod selectiv (aleatoriu), este prezentată informația privind salarizarea muncitorilor ce activează în diferite sectoare ale întreprinderii.

Tabelul 15: Informație privind remunerarea muncitorilor

Denumirea funcției	Salariul real anual (lei)		
	2007	2008	2009
Muncitor din secția reparații	41628,18	43612,6	32686,7
Muncitor din secția reparații	44760,23	46069,99	33573,84
Muncitor de la reparația drumurilor	36493,33	41769,65	38751,27
Muncitor de la reparația drumurilor	28672,71	25636,86	39504,29
Șofer	50321,63	59399,75	48951,73
Mecanizator	29872,58	50827,51	41364,45

O tendință de micșorare se înregistrează și la aceste categorii de angajați, ponderea fiind chiar puțin mai mare ca la categoriile expuse în tabelul 14.

4.4. Schimbul de experiență și perfecționarea personalului

Pentru evaluarea procesului de perfecționare a personalului și schimbului de experiență vom analiza informația generalizată în tabelul 16.

Indicatorii din tabel ne demonstrează, că din ultimii trei ani o atenție deosebită s-a acordat perfecționării profesionale în 2007 și în 2008. În 2009 ponderea salariaților care au urmat cursuri de perfecționare profesională înregistrează o descreștere de la 10% -12% la 1,32%. Este clar că, în condițiile anului 2009, și chiar, în prezent, este problematic de a găsi surse pentru acoperirea cheltuielilor respective. Totodată, menționăm că, e nevoie, cel puțin de a aloca surse pentru cursurile necesare lucrătorilor ce vor activa în laboratorul de apreciere a calității lucrărilor efectuate (a asfaltului bituminos utilizat la momentul lucrărilor de

reparație a drumurilor, precum și a celui folosit anterior în cadru lucrărilor respective, și a altor lucrări de măsurare și analiză).

Cât privește schimbul de experiență peste hotarele țării observăm că în perioada analizată acesta nu a avut loc.

În sensul generalizării la capitolul dat se poate menționa că, din punct de vedere al utilizării resurselor de muncă, întreprinderea urmează să modifice modalitatea de motivare a salariaților, în scopul obținerii rezultatelor pozitive în urma activității de antreprenariat. Este demonstrat, că optimizările efectuate în domeniul retribuirii muncii angajaților, precum și modificării efectivului acestora este un factor destul de sensibil, dar, de regulă, pentru un antreprenor dilema e destul de simplă, ori majorezi la maximum riscul de a deveni falit, ori găsești modalități de convingere a salariaților și a sindicatelor acestora în necesitatea promovării raționalizărilor și optimizărilor pe acest segment de importanță majoră pentru întreprindere.

Tabelul 16: Informație privind schimbul de experiență și perfecționarea personalului

Indicatori	2007	2008	2009
1. Efectivul total de salariați, (unități)	334	310	301
2. Funcționari ce au urmat cursuri de perfecționare (unități), (în total), inclusiv:	17	5	3
- în țară	17	5	3
- peste hotare	-	-	-
3. Muncitori ce au urmat proceduri de perfecționare, (unități)	27	33	1
4. Numărul total de salariați ce au urmat perfecționarea profesională	34	38	4
5. Ponderea salariaților ce au urmat perfecționarea profesională față de efectivul total de salariați, (%)	10,18	12,25	1,32

V. SCURT DIAGNOSTIC COMERCIAL ȘI ECONOMIC-FINANCIAR AL ÎNTRINDERII

5.1. Analiza veniturilor ÎM „Exdrupo” și evidențierea factorilor ce influențează structura lor

Venitul reprezintă, pentru întreprindere, un indicator relevant care reflectă efectul economic al activității economico-financiare într-o perioadă dată. Obținerea unui quantum de venituri, capabil să asigure atât recuperarea integrală a consumurilor și cheltuielilor efectuate, cât și obținerea unui profit suficient pentru finanțarea dezvoltării întreprinderii reprezintă un obiectiv major al fiecărei întreprinderi¹⁰.

Activitatea operațională a întreprinderii poate fi îngust specializată sau multilateral diversificată. Fiecare din aceste forme are anumite avantaje și dezavantaje.

Specializarea permite ridicarea eficienței activității operaționale datorită procurării utilajului special, angajării și instruirii personalului calificat, creării cercului de clienți permanenți datorită acumulării unei experiențe în domeniu. Dezavantajul acestei forme de activitate este dependența întreprinderii de anumiți factori, care pot genera insolvabilitatea ei, în anumite condiții ale pieței. Printre factorii, care pot condiționa apariția efectelor nedorite se numără: dependența întreprinderii de un număr redus de beneficiari, micșorarea cererii la produsul final pe piață, capacitatea redusă de plată a principalilor beneficiari ș.a.

Diversificarea activității permite reducerea riscurilor, în condiții de incertitudine, prin asigurarea unei structuri mai variate a veniturilor provenite din mai multe tipuri de activități. Respectiv, în cazul dificultăților parvenite într-

un domeniu de activitate, întreprinderea poate depăși situația pe seama veniturilor provenite din alte activități.

La ÎM „Exdrupo” activitatea operațională este îngust specializată, de aceea studiul va fi axat pe analiza acelor factori care ar putea influența, în mod direct, structura veniturilor.

Ținând cont de specificul activității întreprinderii, analiza veniturilor se va efectua prin evaluarea ponderii acestora pe tipuri de lucrări și servicii, precum și pe categorii de beneficiari. Totodată, luând în considerație, că în mare măsură, situația întreprinderii la compartimentul venituri este determinată de un număr redus de beneficiari, analiza se va efectua și sub aspectul evoluției datoriei debitoare.

5.1.1. Dinamica evoluției vânzărilor Î.M. „Exdrupo” pe ultimii 3 ani

În procesul analizei structurale a veniturilor Î.M. „Exdrupo” constatăm specializarea îngustă a activității operaționale, ceea ce reflectă informația din tabelul 17.

Reieșind din specificul activității, cea mai mare pondere o dețin veniturile din vânzarea produselor finite (de la 84,73 % în 2007 până la 99,01% în 2009), care includ:

- ✓ Reparația curentă, capitală, exploatarea și întreținerea drumurilor, trotuarelor, podurilor, viaductelor, sistemelor de canalizare pluvială;
- ✓ Lucrări de reparație și de amplasare a comunicațiilor ingineresti;
- ✓ Întreținerea pasajelor subterane pietonale;
- ✓ Lucrări de reparație a parapetului de protecție a pietonilor;

¹⁰ N. Botnari „Finanțele întreprinderii”, Editura Prim, Chișinău, 2008, pag.163

Tabelul 17: Structura veniturilor în dinamică pe anii 2007-2009

Tipurile de venituri	Anul 2007		Anul 2008		Anul 2009	
	suma, lei	ponderea, %	suma, lei	ponderea, %	suma, lei	ponderea, %
Venituri, total, din care:	65347022	100%	71204702	100%	55635789	100%
1. Venituri din vânzarea produselor finite (prestarea serviciilor), inclusiv: - lucrări efectuate - servicii (inclusiv auto) - aviz la recepția finală	55369473 51488766 3880707 -	84,73%	70081638 66225639 3855999 -	98,42%	55082734 53855863 1219851 7020	99,01%
2. Alte venituri operaționale, inclusiv: - venituri din arendă; - venituri din vânzarea altor active; - alte venituri operaționale	1103139 28486 781118 293535	1,69%	561532 50280 54188 457064	0,79%	553055 31103 235032 286920	0,99%
3. Venituri din ieșirea activelor materiale	138992	0,21%	-	-	-	-
4. Venituri din activele intrate cu titlu gratuit	8735418	13,37%	-	-	-	-

- ✓ Terasamentele și lucrările de teren;
- ✓ Executarea construcțiilor

În afară de veniturile din activitatea de bază, o cotă neînsemnată (de la 1,69% în 2007 cu o diminuare până la 0,99%, în 2009) o dețin veniturile operaționale, care se compun din:

- a. Venit din darea în arendă a încăperilor, terenurilor și automecanismelor;
- b. Venituri din vânzarea altor active. Aceste venituri, în realitate, nu generează profit, deoarece ele sunt obținute în rezultatul stingerii datoriilor reciproce cu alți agenți economici în baza contractelor de cesiune și sunt reflectate, în aceeași sumă, atât la venituri, cât și la cheltuieli.

- c. Alte venituri operaționale care rezultă din acordarea unor servicii angajaților și altor agenți economici, din refacturarea anumitor tipuri de servicii (livrare de energie electrică, apa, telecomunicații, etc.), precum și din casarea datoriilor creditoare.

Pentru a analiza ponderea veniturilor în dependență de beneficiarii de lucrări și servicii în cadrul studiului a fost efectuată identificarea beneficiarilor ce se încadrează într-un diapazon mai mare de 9-10 % din valoarea totală a acestora (exceptând TVA). Această delimitare s-a efectuat din considerentele evaluării riscului ce caracterizează dependența maximă de potențialii (cei mai mari) ofertanți de servicii a întreprinderii și este reflectată în tabelul ce urmează.

Tabelul 18: Structura veniturilor din lucrările efectuate în dinamică pe anii 2007-2009

Tipurile de venituri	Anul 2007		Anul 2008		Anul 2009	
	suma, lei	ponderea, %	suma, lei	ponderea, %	suma, lei	ponderea, %
1. Venituri din lucrări efectuate în folosul:	51488766	100%	66225639	100%	53855863	100%
▪ Direcției Generale Transport Public și Căi de Comunicații	36408106	71%	45392079	68,55%	38721894	71,90%
▪ SA „Termocom” în procedura planului	5829815	11,33%	6494806	9,81%	5339604	10%
▪ SA „Apă-Canal Chișinău”	4952532	9,62%	6621481	10%	6089817	12%
▪ Altora beneficiari	4298313	8,05%	7717273	11,64%	3704548	6,1%

Din informația prezentată în tabel, observăm că, pe parcursul perioadei analizate, veniturile din lucrările efectuate variază, înregistrând o creștere în anul 2008 față de anul 2007 de 14736873 lei și o diminuare în anul 2009 față de anul 2008 de 12369776 lei.

În totalul lucrărilor efectuate de către Î.M. „Exdrupo”, ponderea cea mai mare o dețin lucrările efectuate în folosul Direcției Generale Transport Public și Căi de Comunicații. Astfel, veniturile înregistrate din lucrările efectuate Direcției menționate anterior constituie circa 70 % din total venituri de la lucrările efectuate, variind neesențial în dinamică (de la 71 % în 2007 la 68,55 % în 2008, cu o revenire la 71,9 % în 2009). Valoric însă veniturile obținute de la beneficiarul în cauză, în anul 2009 înregistrează o diminuare semnificativă de 6670185 lei față de anul 2008.

Direcția Generală Transport Public și Căi de Comunicații este urmată de alți doi importanți beneficiari de lucrări ai ÎM „Exdrupo” – SA „Termocom” și SA „Apă-Canal Chișinău”. Astfel, deși ponderea veniturilor înregistrate de la SA „Termocom” în anii 2008 și 2009 constituie respectiv 9,81 % și 10 %, în sumă absolută aceasta scade în ultimul an gestionar cu 490211 lei față de anul 2007 și cu 1155202 lei față de anul 2008.

Referitor la SA „Apă-Canal Chișinău”, de asemenea, se înregistrează o descreștere în anul 2009 față de anul 2008 cu 531664 lei, chiar dacă, ca pondere, aceasta crește cu 2 % în dinamică.

Analiza informației generalizate în tabelul 18, denotă faptul că veniturile Î.M. „Exdrupo” depind, în mare măsură, de ofertele ce parvin din partea Direcției Generale Transport Public și Căi de Comunicații.

Menționăm, că alegerea întreprinderilor care vor efectua lucrări de reparație curentă, capitală și de întreținere a drumurilor se efectuează în baza tenderelor organizate de către Primărie. Obținerea ofertelor publice (municipale) devine din an în an tot mai problematică pentru Î.M. „Exdrupo” din cauza costurilor mari a lucrărilor. Acest fapt constituie un risc major privind perspectivele de activitate și de

dezvoltare în viitor a întreprinderii.

Dependența de următorii doi beneficiari de servicii de asemenea reprezintă un risc, mai ales ținând cont de situația financiară dificilă în care se află SA „Termocom” și SA „Apă-Canal Chișinău”.

Restul beneficiarilor de lucrări nu ating o pondere majoră în structura veniturilor și în total aceasta variază, constituind respectiv în anul 2007 – 8,05 %, 2008 – 11,64 % și în 2009 – 6,01 %.

5.1.2. Analiza relațiilor cu beneficiarii Î.M. „Exdrupo”

Structura beneficiarilor Î.M. „Exdrupo” este determinată, în mare parte, de tipul lucrărilor și serviciilor acordate. Deoarece setul de lucrări și servicii este specific unui spectru îngust din cadrul „Clasificatorul activităților economice al Republicii Moldova”, iar periodicitatea efectuării repetate a lucrărilor și serviciilor este de circa 4-5 ani, numărul beneficiarilor nu este foarte variat (vezi tabelul 19).

Analizând informația prezentată în tabel, remarcăm că majoritatea lucrărilor se efectuează în folosul instituțiilor finanțate de la bugetele de diferite nivele (Direcția Generală Transport Public și Căi de Comunicații, Primăria com. Vărzărești, Primăria Durlești, Aparatul Parlamentului RM, și altele).

Astfel, circa 71% din volumul total de lucrări în anii 2007-2009 au fost efectuate pentru 7-8 beneficiari.

În anul 2009 se observă micșorarea semnificativă a numărului de beneficiari cu 38 față de anul 2008 și, respectiv, micșorarea volumului de lucrări efectuate cu 14841280 lei. Această situație a fost condiționată, în mare parte, de posibilitățile modeste de finanțare din buget a lucrărilor și serviciilor aferente capitolului de investiții capitale, în condițiile crizei economice și micșorarea numărului agenților economici care au posibilitatea de a beneficia de serviciile ÎM „Exdrupo”.

Totodată, principalul beneficiar de lucrări al ÎM „Exdrupo” rămâne Direcția Generală Transport Public și Căi de Comunicații, care

Tabelul 19: Informație generalizată privind beneficiarii de lucrări și servicii a ÎM „Exdrupo”

Indicatorii	anul 2007			anul 2008			anul 2009		
	Nr. beneficiarilor	Valoarea, incl.TVA (lei)	% în total	Nr. beneficiarilor	Valoarea, incl.TVA (lei)	% în total	Nr. beneficiarilor	Valoarea, incl.TVA (lei)	% în total
1. Nr. beneficiarilor de lucrări, inclusiv:	99	61786527	100%	126	79470758	100%	88	64629478	100%
• instituții finanțate de la bugete de diferite nivele	7	45149554	73%	8	54969112	69,17%	7	46615844	72,13%
• agenți economici și alte instituții	86	16556403	26,91%	104	24452904	30,77%	71	17872420	27,66%
• persoane fizice	6	50570	0,09%	14	48742	0,06%	10	141214	0,21%
2. Nr. beneficiarilor de servicii (inclusiv auto), inclusiv:	330	5914008	100%	392	5149213	100%	277	2054528	100%
• instituții finanțate de la bugete de diferite nivele	4	26285	0,44%	7	34836	0,68%	4	13380	0,66%
• agenți economici și alte instituții	208	5805136	98,16%	299	5011621	97,33%	181	1930073	93,95%
• persoane fizice	118	82587	1,4%	86	102756	1,99%	92	111075	5,39%
3. Nr. beneficiarilor de servicii de arendă, inclusiv:	5	34183	100%	5	60336	100%	5	37324	100%
• instituții finanțate de la bugete de diferite nivele	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• agenți economici și alte instituții	4	31871	93,24%	4	59758	99,38%	4	34626	92,78%
• persoane fizice	1	2312	6,76%	1	578	0,62	1	2698	7,22%

influențează, în mod direct, volumul lucrărilor efectuate. În condițiile date o soluție ar fi intensificarea promovării serviciilor și lucrărilor prestate și în afara razei municipiului Chișinău.

În mod evident, criza economică a afectat considerabil activitatea întreprinderii. Astfel, volumul de servicii acordate, inclusiv auto, de către ÎM „Exdrupo” s-a micșorat de 2,5 ori în anul 2009 față de anul 2008, diminuându-se, totodată, cu 115 numărul beneficiarilor de aceste servicii.

Principalii beneficiari de servicii (inclusiv auto) a ÎM „Exdrupo” sunt agenți economici care dețin o pondere, în mediu, de 96,48% în valoarea totală serviciilor acordate. Dar, deoarece valoarea serviciilor, în ansamblu, nu ocupă o pondere mai mare de 7-9 la sută din valoarea totală a veniturilor, influența lor nu schimbă esențial structura veniturilor întreprinderii.

Serviciile de arendă ocupă o pondere nesemnificativă în spectrul de servicii acordate de către ÎM „Exdrupo”, numărul beneficiarilor rămânând stabil pe perioada analizată (2007-2009), diminuându-se, totodată, valoarea serviciilor acordate cu 23012 lei în anul 2009 față de anul 2008.

Un alt factor care influențează veniturile întreprinderii ține de nivelul onorărilor obligațiilor beneficiarilor față de Î.M. „Exdrupo”. Analiza în dinamică a datoriilor debitoare va permite de a evalua corelația dintre veniturile înregistrate în contabilitate, conform metodei de calcul, și veniturile real încasate, care pot participa, în mod coerent, în circuitul economic al întreprinderii.

În diagramele de mai jos se prezintă evoluția datoriilor debitoare a beneficiarilor de lucrări și servicii prestate de către Î.M. „Exdrupo”.

Diagrama 1. Evoluția datoriilor debitoare a beneficiarilor de lucrări prestate de către Î.M. „Exdrupo” pe anii 2007 - 2009

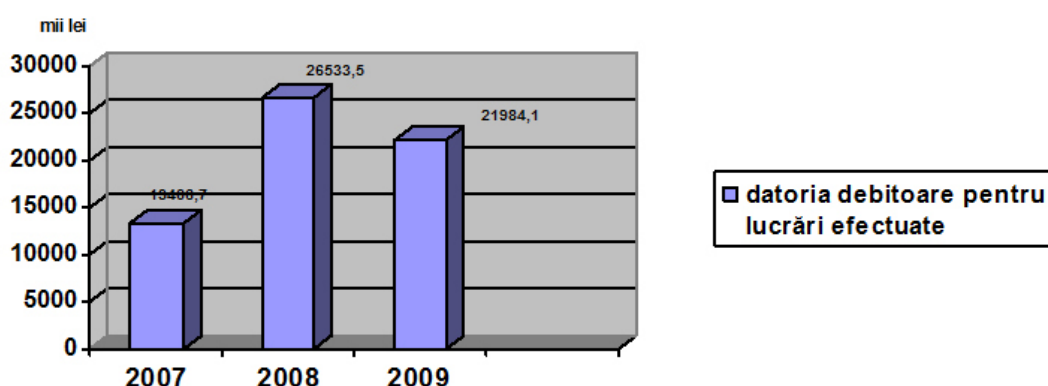
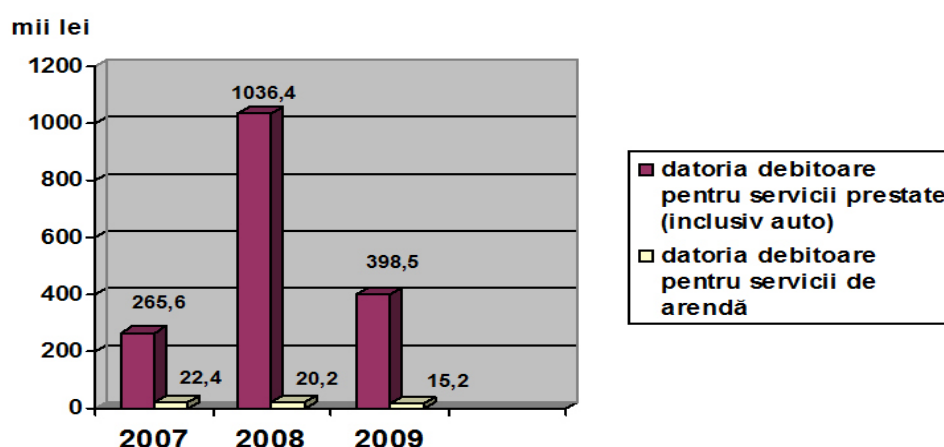


Diagrama 2. Evoluția datoriilor debitoare a beneficiarilor de servicii prestate de către Î.M. „Exdrupo” pe anii 2007 - 2009



Conform situației din 01.01.2008 datoria debitoare pentru lucrările efectuate constituia 13406730 lei, fiind formată de la 16 beneficiari. Pe parcursul perioadei analizate se observă o creștere bruscă a sumei datoriilor debitoare cu 10126745 lei în anul 2008 față de anul 2007. Majorarea de 2 ori a datoriei debitoare în anul 2008

a fost condiționată de majorarea numărului beneficiarilor datori până la 28.

În anul 2009 se remarcă o ușoară stabilizare a situației, suma datoriilor debitoare diminuându-se cu 4549424 lei, fiind acumulată de la 37 beneficiari.

Referitor la situația datoriilor debitoare acumulate de la prestarea serviciilor, observăm o tendință similară celei de la executarea lucrărilor, prezentată mai sus.

Astfel, la 01.01.2008 suma datoriei debitoare de la serviciile prestate (inclusiv auto) constituia 265604 lei, fiind acumulată de la

33 beneficiari. O majorare bruscă a datoriei se constată pentru anul 2008. La situația din 01.01.2009 suma datoriei debitoare a constituit 1036383 lei, fiind în creștere de 3,9 ori față de perioada corespunzătoare a anului precedent. Totodată a crescut și numărul datornicilor de la 33 la 51, în anul 2008 față de anul 2007.

Pe parcursul anului 2009 se remarcă micșorarea datoriilor debitoare de 2,6 ori față de anul 2008, numărul beneficiarilor fiind de 55. Situația dată se explică prin sume nesemnificative a datoriilor aferente fiecărui beneficiar.

Situația datoriilor debitoare de la serviciile de arendă nu a înregistrat fluctuații radicale, fiind acumulată de la un număr redus de beneficiari (5 beneficiari – în anul 2007, 6 – în 2008 și 4 – în 2009).

Pentru o analiză mai detaliată a datoriilor debitoare pe tipuri de beneficiari vom uti-

Tabelul 20: Evoluția celor mai mari datorii debitoare pe tipuri de beneficiari

N d/o	Denumirea beneficiarului	datoria la 01.01.2008, lei	% în total	datoria la 01.01.2009, lei	% în total	datoria la 01.01.2010, lei	% în total
1	Direcția Generală TPCC	9930550	74,1%	15893075	59,9%	12823817	58,3%
2	SA „Termocom”	591625	4,4%	591625	2,2%	591625	2,7%
3	SA „Termocom” în procedura planului	1296272	9,7%	4177429	15,8%	725268	3,3%
4	SA „Apă-Canal Chișinău”	845505	6,3%	2288280	8,6%	4825103	22%
5	SRL „Liga-2”	-		2417140	9,1	1722076	7,8%
6	Alți beneficiari	742778	5,5%	1165926	4,4%	1296162	5,9%
	Total datorii debitoare	13406730	100%	26533475	100%	21984051	100%

liza informația prezentată în **anexa nr. 1 și 2** la prezentul studiu.

Conform **anexei nr. 1** remarcăm că, cele mai mari datorii debitoare s-au format de la 4 beneficiari în anul 2007, constituind 94,5% din totalul datoriilor beneficiarilor de lucrări. În anii 2008 și 2009 cele mai mari datorii față de Î.M. „Exdrupo” le aveau 5 beneficiari, care dețineau 95,6% și, respectiv, 94,1% din totalul datoriilor. Informația generalizată cu privire la evoluția celor mai mari datorii debitoare pe tipuri de beneficiari pentru anii 2007 – 2009 este prezentată în tabelul 20.

În conformitate cu datele tabelului de mai sus, observăm că cea mai mare pondere a datoriilor debitoare o deține Direcția Generală TPCC, care este și principalul beneficiar de lucrări ale Î.M. „Exdrupo”.

În aceste condiții, se manifestă efectele negative ale specializării înguste a activității Î.M. „Exdrupo”, prin dependența majoră de un număr redus de beneficiari, care pune în pericol stabilitatea financiară a întreprinderii.

Trebuie de menționat că, în componența datoriilor debitoare se includ creanțele în sumă de 591625 lei, aferente facturilor comerciale ale SA „Termocom”, care se află în proces de reorganizare. Din tabelul de mai sus, observăm că această datorie nu se stinge pe parcursul perioadei analizate, iar SA „Termocom” în procedura planului acumulează noi datorii.

Totodată, Î.M. „Exdrupo” continue

să efectueze lucrări pentru beneficiarii care nu s-au achitat pentru perioadele precedente. Astfel, cei mai importanți beneficiari de lucrări, specificați în tabelul 20, au permanent datorii față de Î.M. „Exdrupo”.

În **anexa nr. 2** este prezentată informația detaliată cu privire la situația datoriilor debitoare formată din acordarea serviciilor (inclusiv auto) pe tipuri de beneficiari. Analizând informația, remarcăm că 20 beneficiari de servicii au permanent datorii față de Î.M. „Exdrupo”. Cele mai mari datorii le au SRL „Octopus”, SA „Apă-Canal Chișinău”, SRL „Furgon”, SRL „Constrans” ș.a.

5.1.3. Analiza calității serviciilor acordate, cu evidențierea punctelor forte și slabe

Pentru determinarea calității lucrărilor efectuate de Î.M. „Exdrupo” este elaborat și aprobat de conducătorul întreprinderii „Manualul de asigurare a calității lucrărilor de producere”, care reprezintă un document care enunță politica calității și despre dispozițiile și prevederile generale ale sistemului de conducere și asigurare a calității, concretizat în programul de asigurare a calității, care dirijează și efectuează, verifică și analizează probleme ce influențează calitatea. Prin documentul dat întreprinderea își formează oficial politica în domeniul calității pentru toate tipurile de lucrări.

Manualul menționat a fost elaborat în anul 2001 (fiind periodic actualizat) în baza:

- ✓ Regulamentului privind Conducerea și Asigurarea Calității NCM A. 02.02-96;
- ✓ Standardul Internațional SR ISO 10013;
- ✓ Etalonul Manualului Calității, aprobat prin Hotărârea Colegiului Departamentului Arhitecturii și Construcțiilor din 26.12.1995 nr.266.

Controlul de calitate, verificări și încercări este executat și consemnat în corelație cu cerințele redată în planul de control al calității întocmit de dirigintele de șantier anual pentru Î.M. „Exdrupo”.

Controlul de calitate este condiționat de regulile, metodele și mijloacele prevăzute în Programul de Asigurare a Calității lucrărilor de producere:

- reguli, regulamente, grafice, scheme;
- metode: tehnologia;
- mijloace: utilaj, aparataj de măsurare, instrumente.

Î.M. „Exdrupo” organizează controlul de calitate, verificări și încercări cu scopul de a menține nivelul stabil al calității lucrărilor de producere în conformitate cu cerințele de standard.

Pentru înfăptuirea controlului de calitate, verificări și încercări întreprinderea elaborează documentația:

- documentația tehnologică,
- documentația normativă;
- documentația contractuală.

Înainte de executarea lucrărilor de producere, întreprinderea elaborează și aprobă reguli tehnologice.

Activitatea de aprovizionare a Î.M. „Exdrupo” e supusă unui control, și punctele principale pentru controlul aprovizionării sunt:

- evaluarea furnizorilor;
- controlul datelor de aprovizionare;
- controlul certificatelor conform Legii privind calitatea în construcții;

- verificarea produsului aprovizionat;
- încercarea și înregistrarea materialelor;
- relații cu furnizorii.

La încheierea contractului (spre exemplu, la procurarea asfaltului), furnizorul prezintă Certificatul de conformitate pentru asfalt de diferite tipuri. Concomitent, se mai eliberează Certificat de calitate a producției.

Determinarea, de facto, a calității producției este posibilă doar la efectuarea propriu-zisă a lucrărilor. Calitatea asfaltului primit de la furnizori este apreciată de către șeful de sector sau maistrul cu termometre speciale, care măsoară temperatura amestecului de asfalt. Conform tehnologiei, temperatura amestecului de asfalt trebuie să se încadreze în limitele 160°C - 180°C. Neîncadrarea în limitele respective dă dovadă de calitatea joasă a amestecului de asfalt, aceasta fiind o primă metodă de apreciere a calității.

O altă metodă de evaluare a calității amestecului de asfalt practică în cadrul efectuării lucrărilor este aprecierea vizuală. Șeful de sector urmărește procesul de turnare a asfaltului în manoperă și la momentul compactării acestuia se poate observa calitatea joasă a amestecului de asfalt. Astfel, asfaltul de calitate joasă poate fi returnat la faza inițială furnizorului.

Menționăm că, întreprinderea dispune de un laborator de verificare a calității, care a fost procurat de către Consiliul Municipal în anul 2008 și care a fost inclus în capitalul nevărsat, dar până în prezent nu funcționează din cauza neachitării integrale a ultimei tranșe, indicate în contractul cu furnizorul în sumă de 450000 lei.

Calitatea lucrărilor executate de Î.M. „Exdrupo” este verificată de către Inspecția de Stat în Construcții și de către persoane cu funcții de răspundere din cadrul Primăriei. Controlul calității de către Inspecția de Stat în Construcții este efectuat periodic și selectiv și nu reflectă situația reală pe toate porțiunile de drumuri. Respectiv, verificarea calității în timpul efectuării lucrărilor este efectuată nemijlo-

cit de către subdiviziunile specializate ale Î.M. „Exdrupo”.

În urma generalizării compartimentului veniturilor întreprinderii pot fi evidențiate următoarele puncte forte și slabe:

Puncte forte:

- 1) Î.M. „Exdrupo” activează pe piață de circa 40 de ani și are o practică bogată de acordare a serviciilor și prestare a lucrărilor în domeniul dat;
- 2) Reieșind din durata îndelungată de activitate, întreprinderea este asigurată cu personal calificat de muncă, atât la capitolul tehnico-ingineresc, cât și sub aspect de lucrători simpli;
- 3) Se remarcă formarea unor tradiții de continuitate, prin transmiterea experienței din generație în generație;
- 4) În ultimii ani Consiliul municipal a depus efort considerabil pentru înzestrarea întreprinderii cu tehnică nouă, ceea ce are, de regulă, ca consecință ridicarea productivității muncii și, respectiv, a calității lucrărilor executate și a serviciilor prestate;
- 5) Î.M. „Exdrupo” dispune de Laborator performant pentru aprecierea calității lucrărilor efectuate, bazat pe tehnică germană. Acesta poate fi considerat un punct forte, din punct de vedere a perspectivelor de utilizare, dar, în condițiile când utilajul dat o perioadă de aproape trei ani nu a fost pus în funcțiune poate fi considerat un punct slab.

Puncte slabe:

- 1) La momentul studiului întreprinderea dispune de un set complet de utilaje de laborator care poate asigura:
 - luarea probelor de pe teren și verificarea materialului sub două aspecte: calitatea materialului și calitatea lucrărilor executate;
 - prepararea etaloanelor care pot fi utilizate ca șabloane;

Efectiv, acest Laborator nu funcționează din cauza unor dificultăți financiare de achita-

re finală a acestuia. Chiar dacă, aparent, există anumite argumente din partea administrației întreprinderii cu privire la imposibilitatea punerii în funcțiune a acestui laborator, nu au fost dezvăluite posibilitățile de soluționare mai rapidă a acestei probleme. Nici până în prezent întreprinderea nu a organizat instruirea personalului specializat, care va putea utiliza eficient posibilitățile acestui Laborator.

- 2) În prezent, pentru determinarea calității asfaltului procurat de la furnizori, Î.M. „Exdrupo” se bazează pe rezultatele laboratoarelor altor agenți economici, ceea ce generează cheltuieli suplimentare.
- 3) Determinarea calității în timpul executării lucrărilor este efectuată nemijlocit de către subdiviziunile specializate ale Î.M. „Exdrupo”, ceea ce constituie un factor subiectiv și aprecierea nu poate fi întotdeauna obiectivă. Astfel, la capitolul calității se confirmă respectarea formală a cerințelor legale, dar nu se întreprind careva măsuri radicale de evaluare a calității în baza măsurărilor reale.

Concluzii și recomandări intermediare

Analiza veniturilor sub aspect de evoluție pe ultimii trei ani, relații cu beneficiarii serviciilor ÎM „Exdrupo” și calității serviciilor și lucrărilor efectuate rezultă în următoarele **concluzii:**

- ❖ Ponderea serviciilor și lucrărilor constituie un segment îngust de activitate din punct de vedere a pieții de desfacere și indiferent de faptul, că specializarea într-un domeniu are un șir de avantaje în condițiile de criză acesta poate genera riscuri majore pentru întreprindere, deoarece consumatorii fie ei persoane fizice, agenți economici sau instituții bugetare pe prim plan pun alte cheltuieli (consumuri curente, alimentare, salariale etc.), decât cele de îmbunătățire și perfecționare a infrastructurii căilor de comunicații (drumuri, construcții etc.). Atingerea în

anul 2009 a nivelului de 99,01 % în ponderea lucrărilor și serviciilor de reparație și întreținerea drumurilor demonstrează, încă o dată în plus, că, în dinamică, nu se fac încercări de a diversifica spectrul de lucrări și produse oferite de întreprindere;

- ❖ Din punct de vedere a ponderii veniturilor obținute de la anumite grupuri de beneficiari, în dinamică, și, inclusiv în 2009, se observă o dependență destul de mare - 93%, de trei beneficiari și anume de Direcția Generală Transport Public și Căi de Comunicații a Primăriei municipiului Chișinău (cu 71 %), de SA „Termocom” în procedura planului (cu 10%) și SA „Apă-Canal Chișinău” (cu 12%). În asemenea cazuri în anumite perioade întreprinderea se poate trezi în prag de faliment într-un termen foarte scurt, mai ales că ultimii doi beneficiari nu se află într-o situație economică prosperă;
- ❖ Un alt risc constituie și datoriile debitoare generate în ultimii trei ani, care destăvăduie influențând negativ activitatea întreprinderii prin admiterea de insuficiență de mijloace circulante, mai amplifică și influența primilor doi factori;
- ❖ Dacă ne referim la evaluarea calității lucrărilor și serviciilor se poate menționa că, aceasta din punct de vedere formal, se respectă. În realitate, însă, calitatea nu se apreciază prin măsurări tehnice (tehnologice) complexe, din mai multe considerente obiective cât și subiective, cum ar fi: finanțarea insuficientă a capitolelor respective de cheltuieli bugetare, care într-o mare măsură a condiționat imposibilitatea implementării utilajului performant de măsurare a calității, disponibil la întreprindere atât la produsele oferite cât și la cele procurate.

În acest context, pot fi recomandate următoarele măsuri pentru a asigura stabilitatea financiară și dezvoltarea întreprinderii:

- În regim prioritar urmează a fi precăuta-

te posibilitățile de diversificare și lărgire a spectrului de lucrări și servicii prestate de ÎM „Exdrupo” pentru ca la apariția diferitor constrângeri pe un segment al pieții, pierderile să fie cel puțin parțial compensate cu venituri obținute de la alte genuri de activitate, ce pot fi practicate în condițiile potențialului disponibil în prezent la întreprindere;

- Altă direcție de minimizare a riscului, ce rezultă din dependența foarte mare de resursele bugetare prevăzute pentru lucrările de reparație și întreținere a drumurilor în municipiul Chișinău, poate fi promovarea unei politici mai agresive de obținere a volumelor de lucrări în rază de până la 100 km depărtare de oraș, evident că cu optimizarea concomitentă a costurilor de producere;
- Pentru a îmbunătăți real calitatea lucrărilor este necesar în regim de urgență organizarea instruirii personalului necesar și punerea în funcțiune în termeni proxim a laboratorului cu utilajul disponibil de a efectua testări tehnologice respective;
- O recomandare ar fi și neadmiterea generării datoriilor debitoare sau, cel puțin, minimizarea lor la un nivel, care să nu admită paralizarea procesului de achitare cu salariații, furnizorii de bunuri și în ansamblu activitatea de bază a întreprinderii;
- Ținând cont de faptul că, la moment, la întreprindere nu este aplicată o politică de publicitate și promovare a produselor și lucrărilor oferite, ar fi cazul ca conducerea acesteia să găsească metode de valorificare a acestor rezerve.

5.2. Analiza cheltuielilor ÎM „Exdrupo” și evidențierea factorilor ce influențează structura lor

Indiferent de tipul de activitate al agentului economic, efectuarea cheltuielilor este in-

vitabilă. Cheltuielile întreprinderii sunt absolut necesare pentru organizarea procesului de producere, pentru înzestrarea cu mijloace fixe, pentru gestiunea tuturor activităților, care, în final, vor genera profit.

Sistemul de cheltuieli din cadrul întreprinderii este unul dintre cele mai importante și dificile sectoare, care arată efortul depus de întreprindere în vederea realizării obiectivului final – obținerea profitului și maximizarea valorii întreprinderii.

Obținerea rezultatului financiar negativ (pierderi) pe parcursul ultimelor două perioade de gestionare de către ÎM „Exdrupo” este influențată, în mod direct, de efectuarea cheltuielilor peste suma veniturilor obținute. În aceste condiții, analiza cheltuielilor se va efectua în contextul aprecierii oportunității efectuării anumitor categorii de cheltuieli, în vederea optimizării acestora.

5.2.1. Aprecierea oportunității efectuării anumitor categorii de cheltuieli

Pentru aprecierea oportunității efectuării cheltuielilor este necesar de a analiza fiecare tip de cheltuieli, în dependență de structura acestora.

Reieșind din specificul activității, cea mai mare pondere din structura cheltuielilor o deține costul vânzărilor (de la 84,85 % în 2007 până la 87,25% în 2009), care include:

- ✓ Consumurile de materiale care cuprind costurile materialelor de bază, carburanților și lubrifianților

lor consumați, pieselor de schimb utilizate în procesul prestării serviciilor. Referitor la consumurile de carburanți și lubrifianți, au fost sesizări din partea angajaților despre furturile de benzină. Post-factum acest lucru este greu de depistat. Pentru a confirma sau a infirma acuzațiile este necesar de a efectua verificări operative (inopinate) de către organe abilitate cu funcții de control, atât din cadrul Primăriei, cât și terțe.

- ✓ Consumurile privind retribuirea muncii care cuprind salariile de bază și suplimentare ale muncitorilor încadrați în procesul executării lucrărilor, premiile, adaosurile, contribuțiile de asigurări sociale calculate în baza salariului personalului care participă la procesul de producție;
- ✓ Consumurile indirecte de producție care sunt legate de deservirea și gestiunea subdiviziunilor regi-ei – Sectorul de Ateliere Reparație Auto, Garaj, Sectorul Construcții etc. și includ:
 - cheltuieli de întreținere și uzura mijloacelor fixe cu destinația productivă;
 - amortizarea activelor nemateriale utilizate în procesul de producție;
 - uzura obiectelor de mică va-

Tabelul 21: Structura cheltuielilor ÎM „Exdrupo”

Tipurile de cheltuieli	Anul 2007		Anul 2008		Anul 2009	
	suma, lei	ponderea, %	suma, lei	ponderea, %	suma, lei	ponderea, %
Cheltuieli, total, din care:	65131720	100%	73653358	100%	55817438	100%
1. costul vânzărilor	55266605	84,85%	65735400	89,25%	48699377	87,25%
2. cheltuieli comerciale	-	0%	-	0%	558	0,01%
3 cheltuieli generale și administrative	8946780	13,73%	7798048	10,6%	6496650	11,63%
4. alte cheltuieli operaționale	917720	1,41%	119910	0,16%	620886	1,11%
5. cheltuieli din activitatea de investiții	615	0,01%	-	0%	-	0%

- loare și scurtă durată;
- salariile și contribuțiile de asigurări sociale ale personalului subdiviziunilor regiei;
- alte cheltuieli aferente procesului de producție.

Cheltuielile generale și administrative ocupă o pondere importantă în totalul cheltuielilor atingând nivelul maxim de 13,73 % în anul 2007 și nivelul minim de 10,6 % în anul 2008.

În componența cheltuielilor generale și administrative, care reprezintă cheltuieli aferente deservirii și gestiunii ÎM „Exdrupo” în ansamblu, se includ:

- ✓ salariile, sporurile la salarii, primele, contribuțiile de asigurări sociale și medicale ale aparatului administrativ al regiei;
- ✓ amortizarea activelor nemateriale și uzura mijloacelor fixe utilizate în scopuri generale;
- ✓ cheltuieli de sponsorizare și binefacere care se efectuează prin transfer organizațiilor necomerciale și persoanelor fizice în baza scrisorilor de adresare ale acestora sau în alte cazuri prevăzute de legislația în vigoare;
- ✓ impozite și taxe;
- ✓ cheltuieli privind protecția muncii. În baza listelor nominale este distribuită angajaților antrenați la efectuarea lucrărilor cu condiții nocive și dăunătoare sănătății echivalentului 0,51 lapte conform art.242 din CM al RM; art.6,1 alin.12 din CCM al Regiei;
- ✓ cheltuieli de reprezentare;
- ✓ cheltuieli de deplasare;
- ✓ apa și canalizarea în scopuri administrative;
- ✓ combustibilul utilizat la automobilele ce deserveșc personalul administrativ;
- ✓ energia electrică;
- ✓ pregătirea și perfecționarea cadrelor;
- ✓ asigurarea personalului și patrimoniului;

- ✓ cheltuieli bancare, audit, notariale și juridice;
- ✓ Comunicații.

În tabelul de mai jos vom prezenta evoluția în dinamică a cheltuielilor generale și administrative pentru perioada analizată 2007-2009.

Descifrarea cheltuielilor generale și administrative, prezentată în tabelul 21 demonstrează că, cea mai mare pondere din cadrul acestor cheltuieli revine cheltuielilor pentru întreținerea personalului administrativ și de conducere. Observăm că, în condițiile când suma cheltuielilor generale și administrative este în descreștere pe parcursul perioadei analizate, ponderea cheltuielilor pentru întreținerea personalului administrativ și de conducere este în continuă creștere (de la 57,58% în anul 2007 până la 74,24% în anul 2009), chiar dacă în sumă absolută aceste cheltuieli s-au micșorat în anul 2009 față de anii precedenți.

O situație analogică se remarcă, dacă analizăm tendința de descreștere a venitului brut în anul 2009 față de anul 2008 (vezi tabelul 17) în comparație cu tendința de descreștere a cheltuielilor pentru întreținerea personalului administrativ și de conducere. Astfel, venitul brut în anul 2009 s-a micșorat cu 21,87% față de anul 2008, pe când cheltuielile pentru întreținerea personalului administrativ și de conducere s-au diminuat doar cu 14,26%. În aceste condiții, considerăm că este necesară revizuirea cheltuielilor respective, în vederea optimizării lor.

Din cadrul altor cheltuieli generale și administrative, vom analiza oportunitatea efectuării cheltuielilor de telecomunicații. În componența cheltuielilor de comunicații se includ achitarea serviciilor pentru telefonie fixă, GSM (telefonie mobilă) și Internet. Cheltuielile de telefonie mobilă sunt suportate de regie în sumă totală pentru: directorul, directorul adjunct, inginerul-șef și contabil-șef și parțial, în sumă de 300 lei lunar, pentru șefii de sectoare.

Calculând prin metoda indirectă cheltuielile de telefonie mobilă ce revin, în mediu, la o persoană din personalul de conducere (directorul, directorul-adjunct, inginerul-șef și

Tabelul 22: Evoluția cheltuielilor generale și administrative pentru anii 2007-2009

Tipul de cheltuieli	anul 2007		anul 2008		anul 2009	
	<i>suma, lei</i>	<i>% în total</i>	<i>suma, lei</i>	<i>% în total</i>	<i>suma, lei</i>	<i>% în total</i>
Cheltuieli generale și administrative, total	8946780	100%	7798048	100%	6496650	100%
inclusiv:						
1. uzura mijloacelor fixe	93223	1,04%	90243	1,16%	105873	1,63%
2. reparația mijloacelor fixe	3334	0,04%	2206	0,03%	-	0%
3. întreținerea mijloacelor fixe	-	0%	7873	0,1%	-	0%
4. amortizarea activelor nemateriale	8268	0,09%	3110	0,04%	5733	0,09%
5. întreținerea personalului administrativ și de conducere	5151834	57,58%	5625087	72,13%	4823359	74,24%
6. impozite și taxe, cu excepția impozitului pe venit	195393	2,18%	200137	2,57%	176188	2,71%
7. donații în scopuri de binefacere și sponsorizare	8500	0,1%	8100	0,1%	5000	0,08%
8. privind protecția muncii	75196	0,84%	83804	1,07%	70369	1,08%
9. de deplasare	2297	0,03%	1208	0,02%	-	0%
10. alte cheltuieli generale și administrative, din care:	3408735	38,1%	1776280	22,78%	1310128	20,17%
• cheltuieli de telecomunicații	126558	x	115850	x	111313	x

Tabelul 23: Evoluția cheltuielilor pentru întreținerea personalului administrativ și de conducere pentru anii 2007-2009

Tipul de cheltuieli	anul 2007		anul 2008		anul 2009	
	<i>suma, lei</i>	<i>% în total</i>	<i>suma, lei</i>	<i>% în total</i>	<i>suma, lei</i>	<i>% în total</i>
Cheltuieli de întreținere a personalului administrativ și de conducere, total	5151834	100%	5625087,43	100%	4823359	100%
inclusiv:						
1. întreținerea automobilelor	2916,67	0,05%	-	0%	4590,6	0,1%
2. combustibilul pentru automobile	140786,75	2,73%	220698,39	3,92%	260685,43	5,4%
3. reparația automobilelor	5132,88	0,09%	2404	0,06%	2096,67	0,06%
4. salariul personalului administrativ și de conducere		76,46%	4287289,74	76,21%	3599646,40	74,62%
5. contribuțiile de asigurări sociale	984834,75	19,11%	1028949,56	18,29%	827918,72	17,16%
6. primele de asigurări medicale	78786,83	1,52%	85745,74	1,52%	128420,92	2,66%
7. alte cheltuieli	38	0,04%	-	0%	-	0%

contabil-șef) suma cheltuielilor constituie 735 lei/lunar – în anul 2007, 717 lei/lunar – în anul 2008 și 767 lei/lunar în anul 2009.

În situația financiară dificilă, în care se află întreprinderea, considerăm că pot fi op-

timizate aceste tipuri de cheltuieli, inclusiv și cheltuielile pentru telefonie fixă. În acest context, este necesar de a preciza posibilitatea de trecere la pachete corporative de telefonie mobilă, care ar permite reducerea acestor cheltuieli.

Pentru o analiză mai amplă, în continuare, vom prezenta informația detaliată despre structura cheltuielilor pentru întreținerea personalului administrativ și de conducere și evoluția acestora în dinamică.

Analizând informația prezentată în tabel, observăm că, cea mai mare pondere în structura cheltuielilor pentru întreținerea personalului administrativ și de conducere o dețin cheltuielile pentru remunerarea muncii personalului administrativ și de conducere și a contribuțiilor sociale aferente lor.

Dacă ne referim la anul 2009, atunci constatăm o reducere a acestor cheltuieli de 1,59% față de anul 2008, în condițiile când venitul brut în anul 2009 s-a micșorat cu 21,87% față de anul 2008.

O tendință de creștere înregistrează cheltuielile pentru combustibilul automobilelor, care deservește personalul administrativ și de conducere. Astfel, ponderea acestor cheltuieli s-a majorat de la 2,73% în anul 2007 până la 5,4% în anul 2009, iar în mărime absolută suma lor practic s-a dublat. Dacă ținem cont de faptul că, în anul 2009, prețul benzinei s-a micșorat, în mediu, cu 2 lei față de anul 2008, atunci majorarea acestor cheltuieli poate fi considerată nejustificată.

5.2.2. Analiza relațiilor cu furnizorii și creditorii întreprinderii. Evidențierea întreprinderilor furnizoare de mărfuri/ servicii – ca obiect al procesului de aprovizionare a întreprinderii

Datoriile reprezintă angajamente de plată ale întreprinderii față de furnizori pentru bunurile procurate și serviciile prestate față de personalul angajat privind retribuirea muncii, față de stat privind plata impozitelor și taxelor, față de alte persoane fizice și juridice.

Toate relațiile între furnizorii de materiale sunt întreținute în bază de contract. Principalii furnizori ai ÎM „Exdrupo” sunt:

- Furnizori de asfalt și bitum – SA „Edilitate”, SRL „Sadina” și SRL „Dromas Cons”;
- Furnizorii de produse petroliere – SRL „Parstar Petrol”, SRL „Defoil” și

SRL „Vero Nadina”;

- Furnizorii de vopsea – ÎM „Green International Grup”, ÎCS „GreenNF Grup”;
- Furnizorii de nisip – Direcția Lucrărilor Speciale de Construcție;
- Furnizorii de sare tehnică – SRL „Rozmarin”;
- Furnizorii de pietriș - SRL „Tehcar Service”.

Informația detaliată despre relațiile cu principalii furnizori ai regiei este prezentată în **anexa nr. 3**. Analiza informației din anexa nr. 3 relevă faptul că, în condițiile nivelului înalt de îndatorare, întreprinderea, totuși, se achită parțial cu furnizorii. Nivelul de achitare a datoriilor creditoare depinde, în mare măsură, de stingerea datoriilor debitoare a beneficiarilor pentru lucrările și serviciile prestate de către ÎM „Exdrupo”.

Remarcăm că, dificultățile de achitare a datoriilor față de furnizori nu influențează relațiile regiei cu principalii furnizori, materialele fiind vândute, în continuare, în avans.

Analiza relațiilor cu furnizorii se va efectua în baza datoriilor comerciale, care cuprind angajamentele regiei față de furnizori, antreprenori, privind materiile prime, mărfurile procurate, și serviciile de care a beneficiat regia.

În tabelul 24 sunt specificați furnizorii, față de care ÎM „Exdrupo” are permanent datorii. Analizând informația prezentată în tabel observăm că, cele mai mari datorii creditoare, pe parcursul perioadei analizate întreprinderea le are față de SA „Edilitate”, SRL „Sadina” și SRL „Dromas-Cons”. Anume acești agenți economici sunt principalii furnizori de asfalt și bitum pentru ÎM „Exdrupo”.

Remarcăm o creștere a datoriilor creditoare ale ÎM „Exdrupo”, în anul 2008, cu 11414493 lei (sau de 2,4 ori), față de anul 2007. Majorarea datoriilor creditoare a fost, în mare parte, condiționată de majorarea datoriilor debitoare (de 2 ori) pentru lucrările efectuate de ÎM „Exdrupo”, în anul 2008, față de anul 2007.

Tabelul 24: Evoluția datoriilor creditoare ale ÎM „Exdrupo” pentru anii 2007 - 2009

Nr.	Denumirea furnizorului	Datoria la 01.01.2008	în % față de total	Datoria la 01.01.2009	în % față de total	Datoria la 01.01.2010	în % față de total
1	SA”Midgard-Terra”	7640,21	0,1%	7640,21	0,03%	7640,2	0,05%
2	SA “Edilitate”	4921270,33	59%	954441,78	4,8%	3263806,1	23,4%
3	SRL “Rozmarin”	103688	1,2%	519976,2	2,6%	652597,7	4,7%
4	SRL “Sanatrix”	71206,2	0,8%	23200,5	0,11%	1024,0	0,007%
5	SRL” Vero-Nadina”	487351,72	5,8%	931682,21	4,7%	293942,7	2,1%
6	SRL “ACIT-TRANS”	48766,4	0,6%	118553,5	0,6%	701,8	0,005%
7	SRL “Sadina”	1774282,73	21,1%	6216806,44	31,4%	2941847,0	21,1%
8	SRL “Dromas-Cons”	598221,12	7,1%	7960002,25	40,2%	5745547,8	41,2%
9	SRL “Dorador-Lux”	122442	1,4%	281021	1,41%	321943,0	2,3%
10	SRL “Eudocos-Service”	55000	0,6%	55000	0,27%	55000,0	0,39%
11	ÎCS “Red Union Fenosa”SA	12979,36	0,15%	17129,9	0,1%	24165,2	0,2%
12	ÎM “Postal-Petrol” SRL	-	-	486965,2	2,4%	115582,0	0,82%
13	SRL”Defoil”	-	-	575829,05	2,9%	74061,0	0,53%
14	Alte datorii	202625,29	2,15%	1671717,86	8,48%	437933,9	3,19%
	Total datorii	8405473,36	100%	19819966,1	100%	13935792,4	100%

Volumul serviciilor și lucrărilor efectuate de către ÎM ”Exdrupo” depășește sursele financiare alocate din partea Primăriei pentru reparația și întreținerea drumurilor, ceea ce duce la apariția lucrărilor neîncadrate în planul financiar al Direcției Generale TPCC și influențează negativ situația financiară a regiei.

În anul 2009 se observă micșorarea datoriilor regiei față de furnizori cu 5884173,7 lei, în comparație cu anul 2008. Situația dată se explică prin îmbunătățirea nivelului de achitare a datoriilor beneficiarilor față de ÎM ”Exdrupo” în această perioadă.

În anul 2008, cele mai mari datorii creditoare s-au înregistrat față de SRL “Dromas-Cons”, constituind 7960002,25 lei (sau 40,2% din totalul datoriilor). Acest fapt a determinat SRL “Dromas-Cons” la 15.04.2009 să înainteze o pretenție ÎM ”Exdrupo” pentru suma de 10178008,38 lei (în suma dată fiind incluse penalitatea, coeficientul inflației, procentul bancar, taxa de stat și servicii de avocatură) cu cerința de a achita în termen de 30 zile suma datoriei.

Conflictul dat a fost aplanat de către conducerea ÎM ”Exdrupo” pe cale amicală, determinând SRL “Dromas-Cons” să-și retragă pretenția și să nu intenteze procedura de judecată. Necătând la atitudinea înțelegătoare a

conducerii SRL “Dromas-Cons” referitor la situația dificilă a ÎM ”Exdrupo”, datoriile regiei față de acest furnizor rămân a fi, în continuare, cele mai mari și constituie, în anul 2009, circa 41,2% din totalul datoriilor.

5.2.3. Metodele de achiziționare a mărfurilor și valoarea achizițiilor

Studiind modul și principiile de achiziționare a mărfurilor și serviciilor la ÎM „Exdrupo” s-a stabilit că, procesul în cauză nu are prestabilite forme standard de procurare, prevăzute în instrucțiuni, regulamente, ordine sau alte documente obligatorii spre executare pentru persoanele cu funcții de răspundere a întreprinderii, inclusiv cele, în obligațiunile funcționale ale cărora este inclusă sarcina dată. Acest proces, în ultimii trei ani, are loc mai mult bazat pe principii, care ar putea fi numite tradiționale sau neformale (neoficializate), și, ca formă, poate fi divizat în următoarele trei etape:

- Inițial se efectuează analiza informației despre mărfurile și prețurile oferite de furnizori, periodic (de regulă, o dată în an), abateri pot fi doar la unele detalii, piese sau obiecte de mică valoare și scurtă durată, la care ofertele se anali-

zează mai des, în dependență de necesitate;

- Ulterior, are loc stocarea și filtrarea informației, în dependență de preț, calitate, origine de producere și furnizor;
- Informația obținută se aduce la cunoștință conducerii, care, la rândul său, după o analiză suplimentară, primește decizia finală privind procurarea mărfurilor și serviciilor necesare activității întreprinderii.

Această formă se practică la procurarea combustibilului, pietrișului, nisipului, pieselor de schimb și altor materiale, cu excepția asfaltului bituminos, care este procurat, tradițional, de la SA „Edilitate” și a fântânilor și grilajelor, care sunt procurate de la SA „Tracom” (Uzina de tractoare).

În procesul de achiziționare nu se utilizează Internetul, deoarece secția de aprovizionare (comercială) nu dispune de calculator, iar, în unele cazuri, se folosește telefonul pentru a face comenzi, preponderent la piese de schimb necesare reparațiilor curente a utilajului și mașinilor antrenate în procesul de efectuare a lucrărilor (serviciilor).

Referitor la procurarea utilajului și mijloacelor de transport, este necesar de menționat, că procedural se efectuează cu aprobarea prealabilă a Consiliului de administrație a întreprinderii, la decizia Consiliului municipal Chișinău.

Astfel, s-a stabilit, că drept procedură de achiziție, excepție face doar procurarea mijloacelor fixe cu o valoare relativ ridicată.

5.2.4. Activitatea și componența grupului de lucru pentru achizițiile întreprinderii

În prezent, la întreprindere este elaborat un proiect de ordin privind formarea grupului pentru achizițiile întreprinderii, dar pentru a implementa principiile aplicate pentru achizițiile publice, conducerea întreprinderii este în așteptarea indicațiilor suplimentare de la Primarul General și/sau de la Consiliul municipal Chișinău.

Este necesar de menționat, că Legea privind achizițiile publice nr. 96-XVI din

13.04.2007¹¹ nu prevede expres obligațiunea întreprinderilor municipale de a efectua achizițiile de mărfuri și/sau servicii, conform procedurii stabilite pentru autoritățile administrației publice, ceea ce, la prima vedere, argumentează inoportunitatea efectuării achizițiilor în conformitate cu legea în cauză.

Totodată observăm, că alineatul (5) al articolului 12 din Legea privind achizițiile publice prevede că, deși entitatea nu întrunește condițiile de autoritate publică sau persoană juridică de drept public, ea poate fi calificată ca autoritate contractantă, la dorința sau decizia organelor de conducere competente, cu condiția efectuării achizițiilor în strictă conformitate cu legea susmenționată, iar autoritățile contractante, la rândul lor, sunt obligate să asigure respectarea procedurilor stabilite pentru achizițiile publice.

Astfel, rezultă că, rămâne la discreția Consiliului municipal Chișinău sau a Primarului General al capitalei decizia de a obliga întreprinderile municipale să efectueze achizițiile de mărfuri conform principiilor și metodelor stabilite pentru achizițiile publice.

Această opinie, evident, urmează a fi discutată și analizată cu concursul serviciului juridic al Primăriei, precum și cu alte instituții competente în domeniul de expertizare a legislației.

Dar, indiferent de concluziile ce vor veni în urma analizei, un lucru este cert, că aplicarea mecanismului stabilit pentru achizițiile publice are un șir de avantaje, dintre, care cele mai principale ar fi următoarele:

- Asigurarea unei transparențe maxime a procesului de achiziție a mărfurilor și serviciilor;
- Eliminarea, în mare măsură, a examinării subiective a unor oferte și prestabilirea, din start, a aplicării principiului celei mai avantajoase, din punct de vedere economic, oferte.

Cu toate acestea sunt și unele dezavantaje, ce rezultă din perioada destul de mare (aproximativ de două - trei luni), necesară pentru efectuarea achizițiilor, conform legii în cauză. Aceasta, însă, poate fi redusă la mini-

¹¹ Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 107-111/470 din 27.07.2007

mum, mai ales că achizițiile de bunuri și servicii de o valoare ce nu depășesc respectiv 20000 lei și 25000 lei, conform articolului 2 al legii, nu sunt supuse procedurilor standarde stabilite de aceasta. Deci, în caz că este necesitatea de a procura careva piese de schimb pentru utilaje sau alte produse de mică valoare nu este un risc deosebit de a stopa pe o perioadă mare de timp procesul de prestare a lucrărilor (serviciilor).

Un argument în plus la acest capitol constituie și opinia specialiștilor din secția de aprovizionare (comercială) a întreprinderii, care consideră binevenită aplicarea Legii privind achizițiile publice și pentru ÎM "Exdrupo".

5.2.5. Analiza relațiilor cu Bugetul Public Național (BPN)

ÎM "Exdrupo" este plătitoare de următoarele impozite și taxe:

1. Impozitul pe venit, inclusiv
 - ✓ Impozitul pe venit reținut din salariu;
 - ✓ Impozitul pe venit reținut la sursa de plată din surse, altele decât salariul;
 - ✓ Impozitul pe venit din activitatea de întreprinzător – din anul 2008 este stabilită cota „zero”, dar pot apărea plăți în cazul când obligația fiscală se determină prin metode și surse indirecte (la depistarea cazurilor de evaziune fiscală);
2. Contribuții de asigurări sociale obligatorii de stat;
3. Prime de asigurări medicale obligatorii;
4. Impozit funciar;
5. Impozit pe bunurile imobiliare;
6. Taxa pe valoare adăugată;
7. Taxa pentru folosirea drumurilor;
8. Taxa pentru apă;
9. Taxa pentru amenajarea teritoriului;
10. Alte taxe

Menționăm că, din punct de vede-

re fiscal, ÎM "Exdrupo" se află la evidență la Direcția Administrarea Contribuabililor Mari a Inspectoratului Fiscal Principal de Stat (DACM).

Ultimul control fiscal a fost efectuat la finele anului 2006, în perioada 28.09.2006 – 16.10.2006, fiind verificată perioada 01.01.2003 – 31.07.2006. În rezultatul controlului s-au depistat încălcări fiscale la capitolul:

- Prezentarea dărilor de seamă cu informație neautentică, pentru care s-a aplicat amenda în mărime de 1300 lei;
- Neachitarea în termen a diferitor impozite și taxe, pentru care s-a aplicat amenda în mărime totală de 58791 lei;
- Pentru neachitarea în termen a impozitelor și taxelor s-a mai aplicat penalitatea (majorarea de întârziere) în sumă de 4502 lei.

Întreprinderea nu a contestat decizia organului fiscal, a achitat timp de trei zile lucrătoare suma impozitelor, taxelor și a penalităților și a beneficiat de reducerea sumei amenzii cu 50%.

ÎM "Exdrupo" a îmbunătățit situația fiscală, după inițierea procedurii de sechestrare a unor bunuri imobiliare, în anul 2003. Astfel, conform Hotărârii Inspectoratului Fiscal de Stat din 21.01.2003 „Cu privire la executarea silită a obligației fiscale a contribuabilului” în contul stingerii datoriilor la bugetul de stat în sumă de 1396,4 mii lei au fost sechestrate bunurile ÎM "Exdrupo" în valoare de 888,9 mii lei.

În aceste condiții, din cauza gestiunii ineficiente a întreprinderii și lipsa măsurilor de prevenire a apariției restanțelor la buget, a fost prejudiciat patrimoniul municipal.

În perioada analizată 2007 – 2009 situația plăților fiscale este mai bună, la începutul anului 2007 regia nu avea restanțe față de buget. Lipsa restanțelor la buget a fost o condiție obligatorie, impusă de Primărie, pentru transmiterea în folosință ÎM "Exdrupo" a mijloacelor tehnice performante achiziționate de către

Tabelul 25: Informație generalizată privind obligațiile fiscale ale ÎM "Exdrupo" pentru anul 2007

lei

Tipul impozitului, taxei	Impozite, taxe					penalitatea				
	Sold la 01.01.2007	calculat	achitat	restanța-supraplata	Sold la 31.12.2007	Sold la 01.01.2007	calculat	achitat	restanța-supraplata+	Sold la 31.12.2007
Impozit pe venit reținut din salariu	+122521	1229392	1111000	-118392	+4129	-	-	-	-	-
Impozit pe venit reținut la sursa din venituri altele decât salariul	+ 153	1373,12	1498,18	+125,06	+278,06	-	1,82	1,82	-	-
Impozit pe venit din activitatea de întreprinzător	38182	-1211	-	-	+36971	-	-	-	-	-
Contribuții de asigurări sociale virate angajaților	+79671	2866949	2780000	- 86949	-7278	Se calculează doar la efectuarea controlului fiscal				
Contribuții individuale de asigurări sociale	+11681	526525	507000	- 19525	- 7844	Se calculează doar la efectuarea controlului fiscal				
Prime de asigurări medicale	+55737	678351	658000	- 20351	+ 35386	-	-	-	-	-
Impozit funciar	-	12546	12546	-	-	-	-	-	-	-
Impozitul pe bunurile imobiliare	-0,35	23873,47	23873,82	+ 0,35	-	-	-	-	-	-
TVA	-1051094	2957956	2711094	- 246862	-1297956	-	52615,8	53316,6	+700,8	+700,8
Taxa pentru folosirea drumurilor	-	137214	137250	+ 36	+ 36	+13788,3	13788,3	-	-13788,3	-
Taxa pentru apă	-4,50	8249	8254	+ 5,00	+ 0,50	+ 0,50	0,28	0,78	+ 0,50	+1,00
Taxa pentru amenajarea teritoriului	-	13510	13510	-	-	-	-	-	-	-
Alte taxe	-	-	1518	+ 1518	+ 1518	-	-	-	-	-

Primăria mun. Chișinău de la firma germană „Wirtgen International GmbH” în anul 2007.

Analiza relațiilor cu BPN în perioada 2007-2009 se va efectua pe fiecare perioadă fiscală, fiind depistate cauzele apariției sancțiunilor fiscale aplicate de către Serviciul Fiscal de Stat.

Analizând informația prezentată în tabel, observăm că, cele mai mari restanțe se înregistrează la TVA, ceea ce cauzează calcularea penalităților pentru neachitarea în termen a TVA. Remarcăm, că cheltuielile privind amenajările și penalitățile suportate de către întreprindere nu se deduc din venitul brut și influențează asupra profitului.

Penalitatea în sumă de 52615,8 lei a fost aplicată pentru neachitarea în termen a sumei TVA de 1051093,5 lei pentru luna decembrie 2006, termenul de achitare constituind 31 ianuarie 2007. Suma impozitului a fost achitată parțial pe parcursul anului, restanța fiind achitată integral la 25 mai 2007.

Analizând informația din tabelul 26 re-marcăm că, se repetă situația anului precedent, cele mai mari restanțe în sumă de 1188218 înregistrându-se la plata TVA. Dificultăți la plata impozitului se înregistrează în prima jumătate a anului 2008, restanța fiind închisă la 24.06.2008. Pentru această perioadă s-a calculat penalitatea în sumă de 73997,4 lei, care nu a fost achitată de ÎM "Exdrupo".

O situație alarmantă se observă și în cazul plăților sociale. Astfel, restanța la BASS pentru neachitarea contribuțiilor de asigurări sociale virate angajaților constituie 178872 lei, iar restanța la FAOAM pentru neachitarea primelor de asigurări medicale constituie 70150,7 lei.

Penalitatea pentru neachitarea contribuțiilor de asigurări sociale virate angajaților va fi calculată doar în rezultatul controlului fiscal, iar pentru neachitarea primelor de asigurări medicale s-a calculat o penalitate de 1587,7 lei, care

Tabelul 26: Informație generalizată privind obligațiile fiscale ale ÎM "Exdrupo" pentru anul 2008 lei

Tipul impozitului, taxei	Impozite, taxe					penalitatea				
	Sold la 01.01.08	calculat	achitat	restanța-supraplata+	Sold la 31.12.2008	Sold la 01.01.2008	calculat	achitat	restanța-supraplata+	Sold la 31.12.2008
Impozit pe venit reținut din salariu	+4129	1132132	1284000	+151868	155997	-	75,58	-	- 75,58	- 75,58
Impozit pe venit reținut la sursa din venituri altele decât salariul	+278,06	1056,55	607	- 449,55	- 171,49	-	12,81	1,82	-	- 12,81
Impozit pe venit din activitatea de întreprinzător	+36971	1215	-	- 1215	+ 35756	-	-	-	-	-
Contribuții de asigurări sociale virate angajaților	-7278	2923594,3	2752000	- 171594	- 178872	Se calculează doar la efectuarea controlului fiscal				
Contribuții individuale de asigurări sociale	- 7844	740112,6	775000	+ 34887,4	+ 27043,4	Se calculează doar la efectuarea controlului fiscal				
Prime de asigurări medicale	+ 35386	886536,7	781000	- 105536,7	- 70150,7	+ 1,98	1587,7	-	- 1587,7	- 1585,72
Impozit funciar	-	12546	12546	-	-	-	-	-	-	-
Impozitul pe bunurile imobiliare	-	23865,8	23865,8	-	-	-	-	-	-	-
TVA	-1297956	4041017	4150755	+ 109738	- 1188218	+700,8	73997,4	-	+700,8	- 73296,30
Taxa pentru folosirea drumurilor	+ 36	150498	150498	-	+ 36	-	-	-	-	-
Taxa pentru apă	+ 0,50	-	-	-	0,50	+1,00	-	-	-	+1,00
Taxa pentru amenajarea teritoriului	-	13170	13170	-	-	-	-	-	-	-
Alte taxe	-	-	3763,99	-	-	-	-	-	-	-

Tabelul 27: Informație generalizată privind obligațiile fiscale ale ÎM "Exdrupo" pentru anul 2009 lei

Tipul impozitului, taxei	Impozite, taxe					penalitatea				
	Sold la 01.01.2009	calculat	achitat	restanța-supraplata+	Sold la 31.12.09	Sold la 01.01.2009	calculat	achitat	restanța-supraplata+	Sold la 31.12.2009
Impozit pe venit reținut din salariu	155997	699004,77	625156	- 73848,77	+82148,2	- 75,58	-	75,58	-	-
Impozit pe venit reținut la sursa din venituri altele decât salariul	- 171,49	92,50	295,9	+ 203,4	+ 31,9	- 12,81	1,84	14,65	-	-
Impozit pe venit din activitatea de întreprinzător	+ 35756	-	-	+ 35756	+ 35756	-	-	-	-	-
Contribuții de asigurări sociale virate angajaților	- 178872	2142119	2660462	+518343	+178872	Se calculează doar la efectuarea controlului fiscal				
Contribuții individuale de asigurări sociale	+ 27043,4	705679	668811	- 36868	- 9824,6	Se calculează doar la efectuarea controlului fiscal				
Prime de asigurări medicale	- 70150,7	837708	931113	+ 93405	+23254,3	- 1585,72	5010,91	4599,91	-411	-1996,7
Impozit funciar	-	12546	12546	-	-	-	-	-	-	-
Impozitul pe bunurile imobiliare	-	23858	23858	-	-	+ 80,49	-	-	-	+ 80,49
TVA	- 1188218	4054352	4973237	+918885	-269333	- 73296,30	137968	141772	+ 3804	- 69492,3
Taxa pentru folosirea drumurilor	+ 36	127314	140306	+12992	+13028	-	-	-	-	-
Taxa pentru apă	+0,50	-	-	-	+0,50	+1,00	-	-	-	+1,00
Taxa pentru amenajarea teritoriului	-	12470	12470	-	-	-	-	-	-	-
Alte taxe	-	-	3382,99	-	-	-	-	-	-	-

nu a fost achitată de către întreprindere.

Din informația prezentată în tabelul 27 remarcăm, din nou, cele mai mari restanțe la plata TVA, care au apărut în prima jumătate a anului și au fost stinse la data de 16.10.2009. Această situație se lămurește prin faptul că, anume în perioada de iarnă sunt efectuate cele mai multe lucrări, iar plata pentru aceste lucrări nu se efectuează în termenii stabiliți de către beneficiari. Anume datoriile debitoare mari condiționează lipsa de mijloace financiare pentru achitarea obligațiilor fiscale în termen. Acest lucru a fost confirmat și prin efectuarea vizitei fiscale de către colaboratorii Direcției Administrarea Contribuabililor Mari a Inspectoratului Fiscal Principal de Stat în luna iunie 2009, cu scopul examinării situației financiar – economice cu privire la determinarea mecanismelor de încasare a restanțelor față de BPN.

Totuși, în anul 2009, se observă diminuarea semnificativă a sumei restanței la TVA de 4,4 ori, față de anul 2008. Chiar dacă ÎM "Exdrupo" a achitat integral penalitatea calculată pentru anul 2009 la TVA, restanța la penalitatea calculată, în anul 2008, mai persistă în sumă de 69492,3 lei.

Remarcăm că ÎM "Exdrupo" nu are restanțe la impozitele și taxele locale, care afectează direct veniturile Primăriei.

Penalitățile calculate de către organele fiscale afectează situația financiară a regiei și majorează nivelul cheltuielilor.

Tabelul 28: Ponderea cheltuielilor privind penalitățile la impozite și taxe în total cheltuieli în dinamică pentru anii 2007 – 2009

Indicatorii	anul 2007	anul 2008	anul 2009
Penalitatea calculată pentru neplata în termen a impozitelor și taxelor, lei	66406,2	75673,5	142980,8
Total cheltuieli, lei	65131720	73653358	55817438
Ponderea penalității în total cheltuieli, %	0,1%	0,1%	0,3%

Conform calculelor efectuate în tabel, constatăm că plata penalității majorează nivelul cheltuielilor cu 0,1% în anii 2007 și 2008 și cu 0,3% - în anul 2009.

În acest context considerăm că este ne-

cesară o monitorizare permanentă a plăților la buget pentru neadmiterea supraplăților la unele impozite și restanța la altele, în scopul reducerii cheltuielilor la plata penalităților.

Concluzii și recomandări intermediare

Analiza cheltuielilor ÎM "Exdrupo" creează impresia că activitatea întreprinderii se reduce, în prioritate, doar la acoperirea cheltuielilor și nu se observă o tendință de a căuta posibilități de optimizare a acestora. Aceasta contravine principiilor activității de întreprinzător, scopul de bază a căruia este obținerea profitului. Afirmția dată rezultă din următoarele **concluzii**:

- ❖ În condiții financiare dificile, întreprinderea nu reacționează prompt întru optimizarea cheltuielilor proprii, mai ales în condițiile când nu obține profit. De regulă, se caută explicații referitor la argumentarea unor cheltuieli, dar nu se studiază oportunitatea efectuării lor. La întreprinderile private apariția astfel de situații sunt reduse la minim și ele reacționează mult mai operativ la conjunctura pieței, manevrând permanent cu optimizarea cheltuielilor, lucru ce nu se observă la ÎM "Exdrupo".
- ❖ Din discuții cu angajații regiei, au fost sesizări despre furturile de benzină, fapt care este greu de depistat post-factum. Acest lucru, parțial, se confirmă prin majorarea ponderii cheltuielilor pentru combustibilul automobilelor în total cheltuieli (în deosebi a celor administrative în anul 2009), dar nu poate servi, la moment, drept acuzație (scopul studiului a fost reflectarea problemei și nu în efectuarea investigațiilor).
- ❖ Cheltuielile privind telecomunicațiile, care fac parte din cheltuielile pentru întreținerea aparatului administrativ și de conducere sunt relativ mari pentru o întreprindere care se află într-o situație financiară dificilă.
- ❖ La momentul studiului, procesul de

achiziționare a mărfurilor nu este transparent și, în final, decizia este primită de către conducerea ÎM "Exdrupo". Acest lucru are, drept consecință, influența procesului decizional de anumiți factori subiectivi. Conform informației obținute la întreprindere, datele cu privire la prețurile și ofertele la achizițiile regiei nu sunt permanent analizate și actualizate, fapt ce poate atrage după sine efectuarea unor cheltuieli nejustificate. Lipsa unor studii despre ofertele propuse pe piață și argumentarea alegerii în favoarea unor furnizori, creează impresia despre unele relații și înțelegeri neformale a unor persoane cu funcții de răspundere a ÎM "Exdrupo" cu furnizorii întreprinderii.

- ❖ Despre existența unor relații neformale ne vorbește și lipsa pretențiilor din partea furnizorilor întreprinderii pentru neachitarea în termen a datoriilor creditoare. O singură pretenție a fost înaintată de către SRL "Dromas-Cons" în anul 2008 pentru datoria în sumă de 7960002,25 lei, dar a fost retrasă și nu a ajuns în instanța de judecată. Acest lucru a fost condiționat, din afirmațiile conducerii, de înțelegeri amicale între conducătorii ÎM "Exdrupo" și SRL "Dromas-Cons".
- ❖ Lipsa unui monitoring permanent a cheltuielilor ÎM "Exdrupo" a cauzat admiterea unor cheltuieli nejustificate privind penalitățile pentru neachitarea în termen a impozitelor și taxelor la buget.

În baza concluziilor menționate mai sus, se propun următoarele recomandări:

- Situația financiară dificilă a ÎM "Exdrupo" este, în mare măsură, condiționată de forma organizatorico – juridică, care presupune dependența de mai mulți factori de decizie. De asemenea, dependența de un număr limitat de beneficiari și furnizori nu oferă

posibilitatea de manevrare în situații complicate. În aceste condiții, este oportună examinarea posibilității de modificare a formei juridice de organizare a ÎM "Exdrupo" prin fuzionare sau privatizare.

- În scopul confirmării sau infirmării acuzațiilor privind furturile de benzină, atât la autovehiculele antrenate direct în procesul de efectuare a lucrărilor, cât și la cele utilizate în scopuri administrative, propunem instituirea unor posturi specializate de control pentru o perioadă de, cel puțin, o lună, în perioade sezoniere diferite. Aceste posturi urmează a fi formate din persoane independente de activitatea întreprinderii, cu care se va coordona eliberarea de facto a consumului de combustibil. Acțiunea dată ar permite evaluarea consumului real de benzină la un anumit volum de lucrări efectuate. Prin metode indirecte de calcul, există posibilitatea de a aprecia posibilul consum de combustibil și pentru perioadele anterioare. Schema de funcționare a posturilor de control ar urma să fie următoarea: la oricare autovehicul, selectiv, prin deplasare la fața locului, se analizează datele speedometrului, soldul de benzină la începutul zilei de muncă și se contrapun cu soldul la momentul verificării. Efectuarea repetată a acestor acțiuni pe parcursul unei anumite perioade va permite reflectarea situației reale privind consumul de benzină. Este important să nu fie scurgeri de informație, prealabil efectuării controlului, în caz contrar, rezultatele nu vor fi obiective.
- În situația financiară dificilă, în care se află întreprinderea, considerăm că pot fi optimizate anumite tipuri de cheltuieli, inclusiv și cheltuielile pentru telefonie fixă și mobilă. În acest context, este necesar de a examina posibilitatea de trecere la pachete corporative de telefonie mobilă, care ar permite reduce-

rea acestor cheltuieli.

- În scopul eficientizării cheltuielilor privind achizițiile întreprinderii și alegerii celor mai convenabile, din punct de vedere financiar, oferte este necesar de a efectua cercetări de marketing a pieței. Este cert faptul că, în cadrul întreprinderii, se va găsi, cel puțin, o persoană cu studii superioare economice, care ar putea să se perfecționeze în acest domeniu. Avantajele economice a acestor acțiuni vor acoperi din plin cheltuielile suportate pentru instruirea acestei persoane.

5.3. Aprecierea și analiza indicatorilor economico-financiari

Analiza financiară constituie un instrument managerial care contribuie la cunoașterea situației financiare a întreprinderii, a factorilor și cauzelor care au determinat-o, în vederea fundamentării obiectivelor strategice de menținere și de dezvoltare a întreprinderii într-un mediu concurențial.

Prin intermediul analizei financiare, se stabilesc punctele forte și punctele vulnerabile ale gestiunii financiare, se dă o explicație a cauzelor obținerii unor rezultate nesatisfăcătoare și se propun măsuri de îmbunătățire a lor.

Pentru efectuarea analizei financiare a Î.M. "Exdrupo", s-au utilizat surse interne de informații, care reflectă activitatea propriu-zisă a întreprinderii, stările acesteia în anumite momente și este asigurată de sistemul de evidență contabilă, ce conține patru documente financiare de bază:

- 1) Bilanțul contabil;
- 2) Raportul privind rezultatele financiare;
- 3) Raportul fluxului mijloacelor bănești;
- 4) Raportul fluxului capitalului propriu.

Menționăm că la bilanța Î.M. "Exdrupo" se află obiecte de amenajare a teritoriului (drumuri publice, pasaje), care au fost transmise în administrare acesteia, dar care nu se vor lua în calculul indicatorilor financiari,

deoarece ele nu participă în activitatea întreprinderii și nu se obține nici un avantaj economic în urma utilizării acestor active.

Prin urmare, activele materiale pe termen lung se vor micșora cu valoarea de bilanț a obiectelor de amenajare a teritoriului după cum urmează:

- 1215819668 lei – în anul 2007
- 1215819668 lei – în anul 2008
- 1275435021 lei – în anul 2009

Totodată, pentru echilibrarea bilanțului contabil, capitalul propriu va fi micșorat cu aceeași sumă în perioadele corespunzătoare.

5.3.1. Analiza indicatorilor rezultatelor financiare

Indicatorii rezultatelor activității economico-financiare sunt orientați spre studierea performanțelor întreprinderii și aprecierea perspectivelor evoluției în viitor. Acest grup de indicatori corespund atât intereselor și nevoilor gestionarilor interni, cât și intereselor partenerilor externi.

Din datele prezentate în tabelul 29 rezultă că Î.M. "Exdrupo" a obținut un rezultat financiar negativ (pierderi) în ultimele două perioade de gestiune. În anul 2009 suma pierderii se diminuează cu 687862 lei, sau cu 79% față de anul 2008, ceea ce, în mare măsură, a fost condiționat de majorarea profitului brut în anul 2009 cu 2037152 lei.

Remarcăm că, în ultimele două perioade de gestiune întreprinderea obține venituri exclusiv din activitatea operațională. Costul vânzărilor este apropiat valorii veniturilor din vânzări, lucru care ne vorbește despre eficiența joasă a activității întreprinderii. Totodată, nivelul redus al altor venituri operaționale, lipsa veniturilor din activitatea de investiții și financiară în corelație cu nivelul ridicat al cheltuielilor generale și administrative generează, în final, pierderile întreprinderii pentru anii 2008 și 2009.

Profitul net în sumă de 141583 lei, obținut în anul 2007, a fost folosit la acoperirea pierderilor anilor precedenți. Astfel, la 01.01.2008 pierderea neacoperită a anilor precedenți a constituit 194428 lei. Ținând cont

Tabelul 29: Evoluția rezultatelor financiare ale ÎM „Exdrupo” în perioada 2007 – 2009

lei

n/o	Indicatorii	anul 2007	anul 2008	anul 2009
1	Venituri din vânări	55369473	70081638	55082734
2	Costul vânzărilor	55266605	65735400	48699344
3	Profitul brut (pierdere globală)	102868	4346238	6383390
4	Alte venituri operaționale	1103139	561532	553055
5	Cheltuieli comerciale	-	-	558
6	Cheltuieli generale și administrative	8946780	7798048	6496650
7	Alte cheltuieli operaționale	917720	119910	620886
8	Profit (pierdere) din activitatea operațională	(8658493)	(3010188)	(181649)
9	Profit (pierdere) din activitatea de investiții	138377	-	-
10	Profit (pierdere) din activitatea financiară	8735418	-	-
11	Profitul (pierdere) perioadei de gestiune până la impozitare	215302	(3010188)	(181649)
12	Cheltuieli (economii) privind impozitul pe venit	73719	(2139987)	750
13	Profit (pierdere) netă	141583	(870201)	(182339)

de pierderile obținute pe parcursul anilor 2008 și 2009, la situația din 01.01.2010 pierderea neacoperită a anilor precedenți s-a majorat de 10 ori și constituie 1981210 lei.

Reieșind din cele menționate mai sus, considerăm că situația financiară a întreprinderii este foarte complicată. În cazul când nu se vor întreprinde măsuri radicale pentru îmbunătățirea indicatorilor rezultatelor financiare, se poate ajunge la starea de faliment.

5.3.2. Analiza rentabilității

Rentabilitatea reprezintă capacitatea întreprinderii de a realiza profit necesar producției, dezvoltării și remunerării capitalurilor întreprinderii. Măsura rentabilității este redată de un sistem de rate de eficiență, care măsoară gradul în care se utilizează diverse resurse ale întreprinderii.

Rentabilitatea se determină ca raportul dintre efectele economice și financiare obținute de întreprindere și eforturile depuse pentru obținerea acestora. Sistemul de rate de rentabilitate include:

- ✓ Rata rentabilității vânzărilor;
- ✓ Rata rentabilității activelor (rentabilitatea economică);
- ✓ Rata rentabilității capitalului (rentabilitatea financiară).

Rata rentabilității vânzărilor indică profitul care se obține la un leu vânzări și reflectă capacitatea întreprinderii de a obține profit din vânzarea produselor finite, efectuarea lucrărilor, prestarea serviciilor.

Din informația prezentată în tabelul 30, observăm o creștere (cu 6,2%) a ratei rentabilității vânzărilor în anul 2008 față de anul 2007, fiind însoțită de creșterea volumului vânzărilor. Această situație este favorabilă pentru întreprindere.

Totodată, în anul 2009, creșterea ratei rentabilității vânzărilor (cu 5,38%) este însoțită de reducerea volumului vânzărilor, ceea ce denotă faptul că întreprinderea încearcă să-și mențină un nivel satisfăcător de profit, promovând o politică de prețuri înalte. Acest lucru este confirmat de prețurile înalte oferite de Î.M. „Exdrupo”, inclusiv în cadrul licitațiilor de achiziții publice organizate de Primărie, privind

Tabelul 30: Calculul rentabilității vânzărilor pentru anii 2007 – 2009

Indicatorii	anul 2007	anul 2008	anul 2009
Profitul brut, lei	102868	4346238	6383390
Venitul din vânzări, lei	55369473	70081638	55082734
Rentabilitatea vânzărilor, % (r.1/r.2 *100%)	0,18	6,20	11,58

lucrările de reparații și întreținere a drumurilor. În caz de menținere a acestei tendințe în viitor, întreprinderea riscă să piardă o parte esențială din ofertele publice ale principalului beneficiar de lucrări (Primăria municipiului Chișinău).

Principalele rezerve de creștere a rentabilității vânzărilor vizează: sporirea vânzărilor, creșterea puterii de negociere a întreprinderii cu furnizorii și obținerea unor prețuri de achiziție avantajoase, și, nu în ultimul rând - optimizarea cheltuielilor.

Rentabilitatea economică exprimă gradul de valorificare al capitalului total, al capitalului fix și al capitalului circulant. Nivelul rentabilității economice se măsoară prin intermediul ratelor de rentabilitate a activelor și a resurselor consumate, pornind de la un rezultat financiar (profit până la impozitare, profit din activitatea operațională, profit net) și ansamblul mijloacelor economice utilizate. Calculul ratelor de rentabilitate economică este prezentat în tabelul următor.

Rentabilitatea activelor este considerată ca unul din cei mai importanți indicatori ai competitivității și reflectă mărimea profitului obținut de la fiecare leu al mijloacelor investite în circuitul întreprinderii, indiferent de

sursa de finanțare a acestora. Întreprinderile la care rentabilitatea activelor este cea mai înaltă se consideră cele mai competitive pe piață și pot face față concurenței în domeniul respectiv. În țările cu economie dezvoltată, se consideră satisfăcătoare o rentabilitate a activelor mai mare de 25%, ceea ce înseamnă că, în maximum 4 ani, întreprinderea își poate reînnoi capitalurile angajate prin profitul obținut¹².

Din informația prezentată în tabel reamarcăm un nivel foarte scăzut al rentabilității activelor la Î.M. "Exdrupo". În anul 2007, unicul an în care s-a obținut profit net, rentabilitatea activelor înregistrează nivelul de 0,11%, nivel foarte scăzut după parametrii internaționali (un nivel suficient se consideră 25%). În perioadele ulterioare, anii 2008 și 2009 nivelul rentabilității activelor înregistrează valori negative, ceea ce înseamnă că întreprinderea nu poate fi competitivă pe piață și depinde doar de ofertele ce i se propun din partea Primăriei mun. Chișinău.

Competitivitatea întreprinderii pe piață este determinată și de nivelul **rentabilității față de resursele consumate**. Producerea de bunuri și servicii competitive reprezintă principalul factor care determină evoluția pozitivă

12 N. Botnari „Finanțele întreprinderii”, Editura Prim, Chișinău, 2008, pag.193

Tabelul 31: Calculul nivelului rentabilității economice pentru anii 2007 – 2009

Indicatorii	anul 2007	anul 2008	anul 2009
1. Profitul brut, lei	102868	4346238	6383390
2. Profitul net (pierdere netă), lei	141583	(870201)	(182339)
3. Costul vânzărilor, lei	55266605	65735400	48699344
4. Total active, lei	122439540	133746094	126576190
5. Rata rentabilității activelor, % (r.2/r.4 *100%)	+ 0,11	- 0,65	- 0,14
6. Rata rentabilității resurselor consumate, % (r.1/r.3 *100%)	+ 0,19	+ 6,61	+ 13,11

Tabelul 32: Calculul nivelului rentabilității financiare pentru anii 2007 – 2009

Indicatorii	anul 2007	anul 2008	anul 2009
1. Profitul net (pierdere netă), lei	141583	(870201)	(182339)
2. Capital propriu, lei	71879833	74205185	74015787
3. Rentabilitatea financiară, % (r.1/r.2 *100%)	+ 0,19	- 1,17	- 0,25

a acestui indicator și situarea pe o treaptă superioară față de concurenți.

Calculul rentabilității resurselor consumate, prezentat în **tabelul 31** reflectă un nivel scăzut al acesteia, înregistrându-se, totuși, o creștere în dinamică de la 0,19%, în anul 2007, până la 13,11%, în anul 2009. Nivelul redus al rentabilității resurselor consumate depinde, în mare parte, de durata mare de încasare a creanțelor pe termen scurt a întreprinderii.

Rentabilitatea resurselor consumate este condiționată de rentabilitatea vânzărilor și constituie o problemă managerială fundamentală, care determină caracterul activității întreprinderii pe viitor.

Rentabilitatea financiară exprimă capacitatea întreprinderii de a realiza profit net prin capitalurile proprii angajate în activitatea sa și reflectă scopul final al proprietarilor. Calculul rentabilității financiare este prezentat în tabelul 32.

Analizând rezultatele obținute în tabel, observăm o reducere substanțială a nivelului rentabilității financiare. Dacă, în anul 2007, la fiecare leu capital propriu Î.M. "Exdrupo" obținea câte 0,19 lei profit net, atunci, în anul 2008 – câte 1,17 lei pierderi nete.

Ținând cont că proprietarul (fondatorul) Î.M. "Exdrupo" este Primăria mun. Chișinău remarcăm că, la întreprindere nu se utilizează eficient mijloacele proprii, iar efortul depus nu asigură efectul scontat.

Nivelul rentabilității financiare depinde de justetea politicii comerciale (rentabilitatea vânzărilor), fapt care a fost menționat anterior în cadrul analizei cheltuielilor. Astfel, lipsa unor măsuri de promovare a produselor (serviciilor, lucrărilor) din partea Î.M. "Exdrupo" are ca efect final - micșorarea nivelului rentabi-

lității financiare.

5.3.3. Analiza lichidității și solvabilității

Lichiditatea reprezintă capacitatea întreprinderii de a transforma activele sale în bani, iar gradul de lichiditate caracterizează capacitatea de plată a întreprinderii.

Gradul în care întreprinderea poate face față datoriilor pe termen scurt se numește **solvabilitate**, care se măsoară prin intermediul ratelor de lichiditate:

- Rata lichidității imediate (absolute), care caracterizează capacitatea întreprinderii de a-și achita imediat datoriile pe termen scurt, utilizând doar mijloacele bănești disponibile la moment;
- Rata lichidității relative (intermediare) caracterizează capacitatea întreprinderii de a-și achita datoriile pe termen scurt prin mobilizarea mijloacelor bănești, a investițiilor pe termen scurt și a creanțelor pe termen scurt;
- Rata lichidității curente (generale) relevă posibilitățile întreprinderii de a-și transforma, într-un termen scurt, toate activele curente în mijloace bănești pentru achitarea deplină a datoriilor pe termen scurt.

Calculul coeficienților de lichiditate și solvabilitate în dinamică pe perioada anilor 2007 – 2010 este prezentat în tabelul 33.

Conform calculelor prezentate în tabel, toate ratele de lichiditate au valori scăzute, situate sub limita inferioară. Acest fapt se datorează includerii în componența datoriilor pe termen scurt a datoriilor față de fondatori în

Tabelul 33: Calculul coeficienților de lichiditate și solvabilitate pentru anii 2007 – 2009

Indicatorii	anul 2007	anul 2008	anul 2009
1. Total active, lei	122439540	133746094	126576190
2. Total active curente, lei	21510938	34902135	31441522
3. Creanțe pe termen scurt, lei	14748886	28152056	23661142
4. Investiții pe termen scurt, lei	-	-	-
5. Mijloace bănești, lei	2544783	140964	1919416
6. Total datorii pe termen scurt, lei	48419720 (11777116*)	59540909 (22898305*)	52560403 (15917799*)
7. Lichiditatea imediată, (r.5/r.6)	0,05 (0,22*)	0,002(0,006*)	0,04(0,12*)
8. Lichiditatea relativă, ((r.5+r.4+r.3)/r.6)	0,36 (1,47*)	0,48 (1,24*)	0,49 (1,61*)
9. Lichiditatea curentă, (r.2/r.6)	0,44 (1,83*)	0,58 (1,52*)	0,60 (1,97*)

Notă: * ratele lichidității au fost recalculate, excluzând din datoriile pe termen scurt suma datoriilor față de fondatori de 36642604 lei.

sumă de 36642604 lei, care reprezintă valoarea mijloacelor fixe primite de la Primăria mun. Chișinău și care urmează a fi incluse în capitalul statutar.

Recalculând ratele lichidității, s-a observat o modificare esențială a situației, indicatorii incluzându-se în limitele rezonabile. Astfel, în anul 2007, rata lichidității de 0,22 reflectă un nivel suficient de lichiditate pentru a achita datoriile pe termen scurt din contul mijloacelor bănești.

Situația se înrăutățește în anul 2008, resimțindu-se o insuficiență acută de mijloace bănești, atât în conturile curente, cât și în casieria întreprinderii, rata lichidității de 0,006 situându-se mult sub limita inferioară (limita inferioară constituie 0,2). În anul 2009 situația se stabilizează treptat, dar rata de lichiditate în mărime de 0,12 nu ajunge la nivelul minim de rezonabilitate de 0,2.

Recalcularea ratelor lichidităților relative și curente a permis de a obține valori rezonabile, care se încadrează în limitele prevăzute pentru aceste rate.

În aceste condiții, doar după corectarea bilanțului este posibil de a aprecia real situația financiară a întreprinderii. Totodată, în procesul studiului, nu au fost stabilite cauzele neinclunderii acestor datorii față de fondatori în sumă de 36642604 lei în fondul statutar, în condițiile când pe parcursul anului 2009 s-au efectuat

modificări în statut și a fost completat fondul statutar cu 59615353 lei.

5.3.4. Evaluarea indicatorilor de structură ai pasivelor

Din punct de vedere al conținutului economic, sursele de finanțare a activelor (pasivul), reprezintă totalitatea drepturilor proprietarilor și totalitatea obligațiilor întreprinderii. Componenta sursele de finanțare a activelor, predominarea anumitor componente asupra altora, evoluția structurii pasivelor, în mod direct, determină stabilitatea și independența financiară a întreprinderii.

În **anexa 4** este prezentată evoluția structurii pasivelor ale Î.M. "Exdrupo" pentru perioada 2007 – 2009. Analizând informația din anexa 4, remarcăm o structură foarte neuniformă și controversă a pasivului. La prima vedere, situația financiară a Î.M. "Exdrupo" ar părea foarte bună, în condițiile când capitalul propriu deține circa 96% din total pasiv.

Realitatea, însă, este mult mai nefavorabilă pentru întreprindere. Un indicator relevant, care îngrelează structura capitalului propriu sunt rezervele, care însumează circa 94% din capitalul propriu. Rezervele date includ obiecte de amenajare a teritoriului (drumuri publice, pasaje), care au fost transmise în administrare Î.M. "Exdrupo", dar care nu parti-

cipă în circuitul economic al întreprinderii și nu generează venit.

Includerea obiectelor de amenajare a teritoriului la bilanțul întreprinderii generează un șir de probleme pentru regie. Pe de o parte, Î.M. "Exdrupo" nu are dreptul să administreze aceste obiecte de amenajare a teritoriului în scopul de a obține venituri, deoarece acestea sunt considerate proprietate a Primăriei mun. Chișinău și darea lor în arendă se efectuează de către DGTPCC, prin decizia Consiliului Municipal Chișinău. Pe de altă parte, răspunderea pentru gestionarea drumurilor o deține Î.M. "Exdrupo" și sumele despăgubirilor pentru litigiile înaintate în judecată sunt suportate de către regie (vezi capitolul VI).

Menționăm că Î.M. "Exdrupo" dă în arendă doar câteva din obiecte de amenajare socială (vezi capitolul III), veniturile obținute din arenda acestora fiind foarte mici. Astfel, ponderea veniturilor din arendă în total venituri constituind doar 0,04% - în anul 2007, 0,07% - în anul 2008 și 0,05% - în anul 2009.

Structura pasivului este influențată și de includerea în datoriile pe termen scurt a datoriilor față de fondatori în sumă de 36642604 lei, care reprezintă valoarea mijloacelor fixe primite de la Primăria mun. Chișinău. Aceste datorii sunt considerate istorice, care, la momentul apariției lor, nu au fost reflectate corect în bilanț și, cel mai corect, ar fi includerea lor în capitalul propriu.

Analiza structurii capitalului propriu al Î.M. "Exdrupo" ne permite să apreciem drept ineficientă utilizarea acestuia în activitatea în-

treprinderii, dar pentru a aprecia situația reală vom recurge la calcularea indicatorilor de structură ai pasivelor, fără a lua în calcul valoarea obiectelor de amenajare a teritoriului.

Rata de îndatorare globală măsoară ponderea datoriilor în patrimoniul întreprinderii. Se consideră normal ca partea datoriilor în patrimoniul întreprinderii să nu fie mai mare de 2/3, respectiv rata de îndatorare globală să nu depășească 0,67. Din calculul prezentat în tabel, remarcăm încadrarea ratei de îndatorare globală a Î.M. "Exdrupo" în limita stabilită.

Menționăm că, nivelul de îndatorare al întreprinderii nu este mare, iar datoriile sunt formate din obligații pe termen scurt, în mare parte, din contul:

- ✓ datoriilor pe termen scurt față de fondatori în sumă de 36642604 lei (despre care s-a menționat mai sus);
- ✓ datoriilor pe termen scurt privind facturile comerciale, unde se includ datoriile creditoare ale întreprinderii față de furnizori (vezi subcapitolul 5.2.2);
- ✓ datoriilor privind decontările cu bugetul, în special, față de TVA (vezi subcapitolul 5.2.5).

Aparent, lipsa datoriilor pe termen lung, a creditelor și împrumuturilor atât pe termen scurt, cât și pe termen lung constituie un avantaj pentru Î.M. "Exdrupo", dar, în realitate, nu se întreprind măsuri pentru redresarea situației financiare complicate, în care se află regia, chiar și cu asumarea unor riscuri. În cazul când mijloacele fixe sunt învechite, din lipsă de mijloace circulante nu pot fi puse în funcțiune utilajele performante, pentru care

Tabelul 34: Calculul indicatorilor de structură ai pasivelor pentru anii 2007 – 2009

n/o	Indicatorii	anul 2007	anul 2008	anul 2009
1	Total pasiv, lei	122439540	133746094	126576190
2	Total datorii pe termen lung, lei	2139987	-	-
3	Total datorii pe termen scurt, lei	48419720	59540909	52560403
4	Capital propriu, lei	71879833	74205185	74015787
5	Capital permanent, lei (r.4 + r.2)	74019820	74205185	74015787
6	Rata de îndatorare globală ((r.2+r.3)/r.1)	0,41	0,44	0,41
7	Rata autonomiei financiare globale (r.4/r.1)	0,59	0,55	0,58
8	Levierul financiar, lei (r.2+r.3)/r.4	0,7	0,8	0,7

s-au cheltuit bani din bugetul Primăriei mun. Chișinău, în situația când nu se studiază piața de desfacere, nu se încearcă promovarea noilor servicii, care ar putea aduce venituri suplimentare, nivelul redus de îndatorare nu poate servi drept un avantaj.

Rata autonomiei financiare globale măsoară ponderea capitalului propriu în patrimoniul întreprinderii. Pentru echilibrul financiar al întreprinderii este necesar ca capitalul propriu să fie egal sau mai mare ca 1/3 din pasivul bilanțului, respectiv rata autonomiei financiare globale să fie mai mare de 0,3.

Mărirea ratei autonomiei financiare globale, calculată pentru Î.M. "Exdrupo", denotă că ponderea capitalului propriu depășește 55% din pasivul bilanțului, ceea ce ne vorbește despre un nivel înalt al autonomiei financiare, pe de o parte. Pe de altă parte, autonomia financiară poate fi asigurată prin structura calitativă a capitalului propriu. Ținând cont că capitalul statutar al Î.M. "Exdrupo" este format integral din active fixe (tehnică specializată pentru reparația drumurilor), care au un procent de uzură fizică mai mare de 50 la sută, nu putem vorbi despre eficiența de finanțare a activității întreprinderii doar din surse proprii.

Levierul financiar, calculat în **tabelul 34** reflectă că, în anii 2007 și 2009 la un leu capital propriu revine 70 bani capital împrumutat, iar în anul 2008 – 80 bani.

5.3.5. Evaluarea indicatorilor capacității de finanțare

Una din condițiile fundamentale ale activității reușite a întreprinderii o constituie atingerea și menținerea echilibrului financiar dintre patrimoniul și sursele de finanțare a activelor.

Indicatorii capacității de finanțare caracterizează capacitatea de acoperire financiară a activelor întreprinderii. Calculul acestor indicatori pentru Î.M. "Exdrupo" este prezentat în tabelul de mai jos.

Rata autofinanțării activelor indică gradul de acoperire a activelor cu capital pro-

priu. Calculul acestui indicator este identic calculului ratei autonomiei financiare globale, calculat anterior în subcapitolul 5.3.4 și depinde de calitatea structurii capitalului propriu.

Rata autofinanțării activelor curente exprimă capacitatea de acoperire a activelor curente cu fond de rulment. Pentru a prezenta o situație reală, am exclus din cadrul datoriei pe termen scurt datoriile față de fondatori. Nivelul acestui indicator, cuprins între 0,5 și 1 indică despre o gestionare eficientă a stocurilor și creanțelor, care permite crearea la întreprindere a unei marje de siguranță necesară asigurării continuității procesului de producție.

Ținând cont de corectarea bilanțului, am obținut valoarea acestei rate pentru Î.M. "Exdrupo" aproape de limita de jos, cu o diminuare, în anul 2008. Ponderea cea mai mare în structura activelor curente o dețin creanțele pe termen scurt, care necesită o gestionare mai eficientă.

Rata finanțării datoriilor comerciale pe seama creanțelor comerciale exprimă gradul de acoperire a datoriilor privind facturile comerciale din contul creanțelor comerciale.

Valorile acestui indicator, prezentate în **tabelul 35** scot în evidență problemele întreprinderii în ceea ce privește gestionarea creanțelor. Astfel, dacă s-ar încasa la timp creanțele, Î.M. "Exdrupo" nu ar avea datorii față de furnizori, față de buget și ar evita cheltuielile suplimentare privind penalitățile.

După cum s-a menționat în subcapitolul 5.1.2, Î.M. "Exdrupo" nu întreprinde măsuri radicale, care ar reduce datoriile debitoare și nici o pretenție înaintată de regie nu a ajuns în instanța de judecată.

5.3.6. Evaluarea indicatorilor gestionării activelor

Pentru aprecierea eficienței gestionării activelor este necesar de a determina structura patrimoniului întreprinderii și a factorilor ce influențează elementele lui. Structura activului Î.M. "Exdrupo" în dinamică este prezentată în **anexa 5**. Analizând informația prezentată în anexa 5, remarcăm că, patrimoniul

Tabelul 35: Calculul indicatorilor capacității de finanțare pentru anii 2007 – 2009

n/o	Indicatorii	anul 2007	anul 2008	anul 2009
1	Capital propriu, lei	71879833	74205185	74015787
2	Total datorii pe termen scurt, lei	11777116*	22898305*	15917799*
3	Total active, lei	122439540	133746094	126576190
4	Active curente, lei	21510938	34902135	31441522
5	Fondul de rulment, lei (r.4 – r.2)	9733822	12003830	15523723
6	Datorii față de furnizori, lei	8405473	19819966	13935792
7	Creanțe aferente facturilor comerciale, lei	13672334	27569858	22382513
8	Rata autofinanțării activelor, (r.1/r.3)	0,59	0,55	0,58
9	Rata autofinanțării activelor curente (r. 5/r.4)	0,45	0,34	0,49
10	Rata finanțării datoriilor comerciale pe seama creanțelor comerciale (r. 7 / r. 6)	1,63	1,39	1,61

Notă: * datoriile pe termen scurt au fost diminuate cu suma datoriilor față de fondatori de 36642604 lei

întreprinderii este influențat de valoarea mijloacelor fixe, din care fac parte și obiectele de amenajare a teritoriului (drumuri, pasaje, ș.a.) și care nu participă în circuitul economic al întreprinderii.

De asemenea, o pondere considerabilă ocupă creanțele pe termen scurt aferente facturilor comerciale, care sunt considerate drept mijloace bănești înghețate pe o perioadă de timp și care nu vor genera venituri suplimentare.

Indicatorii gestionării activelor caracterizează gradul de eficiență cu care întreprinderea utilizează activele pe care le are la dispoziție. Reținerea mijloacelor la orice fază de circulație a activelor duce la încetinirea rotației acestora, la atragerea suplimentară a mijloacelor în cir-

cuit, și, ca rezultat, la agravarea considerabilă a situației financiare a întreprinderii.

Analizând calculele prezentate în tabel, remarcăm reducerea numărului de rotații ale activelor curente și, respectiv, creșterea duratei de rotație ale activelor curente. Astfel, dacă în anul 2007 perioada de timp ce revenea pentru o rotație a activelor curente constituia 142 zile, atunci în anul 2009 – 208 zile. Reducerea vitezei de rotație a activelor curente are drept consecință micșorarea volumului încasărilor, în rezultatul blocării resurselor financiare în diferite faze ale circuitului economic. Ca rezultat, apare deficitul de mijloace circulante, se reduce rentabilitatea întreprinderii și crește riscul de insolvabilitate.

Tabelul 36: Calculul indicatorilor gestionării activelor pentru anii 2007 – 2009

n/o	Indicatorii	anul 2007	anul 2008	anul 2009
1	Volumul vânzărilor, lei	55369473	70081638	55082734
2	Valoarea activelor curente, lei	21510938	34902135	31441522
3	Valoarea stocurilor, lei	3626237	5941598	5144013
4	Creanțe aferente facturilor comerciale, lei	13672334	27569858	22382513
5	Numărul de rotații ale activelor curente (r1 / r.2)	2,6	2,0	1,8
6	Durata de rotație a activelor curente, zile (r.2 / r.1)*365 zile	142	182	208
7	Rata rotației stocurilor (r. 1 / r. 3)	15,3	11,8	10,7
8	Vânzările medii zilnice (r. 1 / 365 zile)	151697	192004	150912
9	Durata medie de încasare a creanțelor, zile (r. 4 / r. 8)	90	144	148

O situație similară se observă și la creanțe. În situația când volumul vânzărilor crește, în anul 2008 față de anul 2007, viteza de încasare a creanțelor scade, majorând durata de încasare a acestora de la 90 zile – în anul 2007 până la 144 zile, în anul 2008. În anul 2009 volumul vânzărilor scade, dar durata de încasare a creanțelor se majorează, ceea ce reflectă gestionarea ineficientă a creanțelor de către întreprindere.

Concluzii și recomandări intermediare

În rezultatul analizei indicatorilor economico-financiari s-au conturat următoarele concluzii:

- ❖ Remarcăm că, în ultimele două perioade de gestiune întreprinderea obține venituri exclusiv din activitatea operațională. Costul vânzărilor este apropiat valorii veniturilor din vânzări, lucru care ne vorbește despre eficiența joasă a activității întreprinderii. Totodată, nivelul redus al altor venituri operaționale, lipsa veniturilor din activitatea de investiții și financiară, în corelație cu nivelul ridicat al cheltuielilor generale și administrative generează, în final, pierderile întreprinderii pentru anii 2008 și 2009.
- ❖ Ținând cont de pierderile obținute pe parcursul anilor 2008 și 2009, la situația din 01.01.2010 pierderea neacoperită a anilor precedenți s-a majorat de 10 ori față de anul 2007 și constituie 1981210 lei, fapt ce poate conduce ÎM "Exdrupo" într-un termen scurt la stare de faliment.
- ❖ Reieșind din faptul că proprietarul (fondatorul) Î.M. "Exdrupo" este Primăria mun. Chișinău, remarcăm că la întreprindere nu se utilizează eficient mijloacele proprii, iar efortul depus nu asigură efectul scontat. Dacă în anul 2007 la fiecare leu capital propriu Î.M. "Exdrupo" obținea câte 0,19 lei profit net, atunci în anul 2008 – câte 1,17 lei

pierderi nete.

- ❖ Aparent, lipsa datoriilor pe termen lung, a creditelor și împrumuturilor atât pe termen scurt, cât și pe termen lung constituie un avantaj pentru Î.M. "Exdrupo", dar, în realitate, nu se întreprind măsuri pentru redresarea situației financiare complicate, în care se află întreprinderea, chiar și cu asumarea unor riscuri. În cazul când mijloacele fixe sunt învechite, din lipsă de mijloace circulante nu pot fi puse în funcțiune utilajele performante, pentru care s-au cheltuit bani din bugetul Primăriei mun. Chișinău, în situația când nu se studiază piața de desfacere, nu se încearcă promovarea noilor servicii, care ar putea aduce venituri suplimentare, nivelul redus de îndatorare nu poate servi drept un avantaj.
- ❖ Ținând cont de faptul că, capitalul statutar al Î.M. "Exdrupo" este format integral din active fixe (tehnică specializată pentru reparația drumurilor), care au un procent de uzură fizică mai mare de 50 la sută, nu putem vorbi despre eficiența de finanțare a activității întreprinderii doar din surse proprii.
- ❖ Analiza indicatorului finanțării datoriilor comerciale pe seama creanțelor comerciale, scot în evidență problemele întreprinderii în ceea ce privește gestionarea creanțelor. Astfel, dacă s-ar încasa la timp creanțele, Î.M. "Exdrupo" nu ar avea datorii față de furnizori, față de buget și ar evita cheltuielile suplimentare privind penalitățile.

În acest context pot fi recomandate următoarele măsuri pentru a asigura stabilitatea financiară și dezvoltarea întreprinderii:

- În condițiile când întreprinderea obține profit brut, dar care nu acoperă cheltuielile generale și administrative se obțin pierderi nete. Deoarece mărimea pierderilor neacoperite a perioadelor precedente crește cu un temp foarte rapid,

este evidentă necesitatea optimizării cheltuielilor generale și administrative. Deoarece mărimea suplimentelor aferente salariului de bază pentru aparatul administrativ și de conducere constituie, în mediu, 100%, considerăm oportun stabilirea acestora în dependență de rezultatele financiare obținute. De asemenea optimizării urmează a fi supuse și alte articole de cheltuieli.

- În contextul nivelului înalt al datoriilor debitoare, este necesar de a revizui procedura de încasare a creanțelor. Deoarece, cele mai mari creanțe parvin din partea Primăriei, iar activitatea întreprinderii este influențată direct de ofertele municipale, se resimte necesitatea determinării oportunității păstrării statutului de întreprindere municipală pentru Î.M. "Exdrupo". În cazul când Primăria intenționează să efectu-

eze lucrările de reparație și întreținere a drumurilor exclusiv în baza achizițiilor publice, după cele mai avantajoase oferte, considerăm oportună studierea posibilității de reorganizare a Î.M. "Exdrupo" (privatizare, fuzionare sau concesiune). Necesitatea reorganizării Î.M. "Exdrupo" este condiționată și de parametrii indicatorilor financiari calculați în prezentul capitol, care demonstrează că, în forma sa actuală, întreprinderea nu înregistrează performanțe economico-financiare și nici nu se conturează tendințe de îmbunătățire radicală a indicatorilor respectivi.

VI. DIAGNOSTIC JURIDIC

De regulă, diagnosticul juridic se efectuează după diferite criterii și caracteristici, însă majoritatea antreprenorilor apreciază influența acestuia, din punct de vedere al efectelor economice pe care le produce asupra activității întreprinderii. Astfel, se apreciază prejudiciul sau cheltuielile ce rezultă în urma finalizării procedurilor până în ultima instanța de judecată, precum și pierderile evitate sau alte avantaje economice obținute în urma procesului.

În acest context, este oportun de a evalua atât efectele cazurilor finalizate, cât și a celor nefinalizate, la un anumit interval de timp, pentru ca managerii de diferite nivele, în baza unei analize bine argumentate, să întreprindă măsuri de evitare sau, cel puțin, de minimizare a efectelor negative a litigiilor. În acest scop, este necesară identificarea celui mai frecvent factor care generează sau creează premise de atragere în procese judiciare a întreprinderii.

6.1. Analiza efectelor litigiilor finalizate la momentul inițierii studiului

Conform informațiilor prelabile oferite de întreprindere în cadrul analizei rezultă că, majoritatea litigiilor finalizate până în prezent se datorează faptului îndeplinirii atribuțiilor de administrator și gestionar al drumurilor de către ÎM "Exdrupo". Astfel, persoanele care au comis accidente rutiere, din cauza calității joase a drumurilor, înaintează pretenții către întreprindere, pe când, în realitate, calitatea drumurilor depinde și de nivelul de finanțare limitat la capitolul respectiv a bugetului municipal.

În tabelul ce urmează sunt generalizate datele ce caracterizează litigiile finalizate la momentul efectuării studiului.

Tabelul 37: Informație privind litigiile finisate la situația din 31.03.2010, aferente perioadei 2007-2009

N/o	Denumirea (Numele prenumele)		Data inițierii	Data finisării	Conținutul succint al litigiului	Prejudiciu (cheltuieli) ÎM "Exdrupo" (lei)	Pierderi evitate de ÎM "Exdrupo" (lei)
	Pârâtului / copârâtului	reclamantului					
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	ÎM "Exdrupo" -DTPCCMC - Serviciul de supraveghere a Poliției Rutiere a mun. Chișinău (intervenant)	CA "Artas" SRL	12.05.05	14.03.09	Reclamantul a înaintat pretenții în legătură cu prejudiciul cauzat în urma accidentului rutier ce a avut loc din cauza carosabilului deteriorat pe strada Calea Basarabiei a autocamionului de model Volvo nr.im. LPAH 652 și a semiremorcii HNAB 139	59866,69	-
2.	ÎM "Exdrupo" -DTPCCMC - Serviciul de supraveghere a Poliției Rutiere a mun. Chișinău (intervenant)	Cet. Alexandr Postică	10.03.06	03.12.08	Reclamantul cet. Alexandru Postică a înaintat pretenții în legatură cu prejudiciul cauzat în urma accidentului rutier ce a avut loc din cauza carosabilului deteriorat pe strada Florilor cu autoturismul Honda Concerto nr.im. CJX 469	5959	-
3.	SA "Mold-Itel"	ÎM "Exdrupo"	22.01.03	10.04.09	ÎM "Exdrupo" a înaintat cererea în judecată pentru încasarea datoriei neachitate de SA "Mold-Itel". Din cauza insolvenței ultimului ÎM "Exdrupo" a fost prejudiciată cu suma de 67686,4 lei.	65714,95 (+ 1971,45 - taxa de stat)	

Din datele tabelului observăm că, în două din cele trei litigii ale ÎM "Exdrupo" finalizate până la moment, au fost soluționate în defavoarea întreprinderii, chiar dacă calitatea drumurilor depinde doar parțial de aceasta. În total, pierderile întreprinderii în urma acestor litigii constituie 65825,69 lei.

Al treilea litigiu a fost finalizat în favoarea întreprinderii, însă, din cauza insolvenței SA "Mold-Itel", nu a fost evitat prejudiciul de 67686,4 lei.

Astfel, statistica informației privind litigiile finalizate la moment confirmă faptul că, riscul major este condiționat de accidente rutiere pe drumurile locale aflate în gestiune la întreprindere.

6.2. Analiza efectelor litigiilor nefinalizate la momentul inițierii studiului

Un factor poate fi considerat că are o influență majoră asupra unui proces, în cazul când se repetă în mai mult de 50 la sută din ca-

zurile examinate și, ca pondere în totalul sumei prejudiciului ce poate fi cauzat întreprinderii.

Astfel, pentru a analiza tendința în dinamica a riscului posibilelor noi pierderi, condiționate de litigiile nefinalizate până la 31.03.2010 vom studia datele generalizate în tabelul ce urmează.

Datele tabelului demonstrează și din punct de vedere valoric, și ca număr de cazuri (șase din șase) aflate în proces de examinare, că litigiile survin ca urmare a reclamării în instanță a persoanelor ce au suferit prejudicii în urma accidentelor rutiere pe drumurile mun. Chișinău. Dacă ne bazăm pe principiul precedentului judiciar, suma posibilelor pierderi ale întreprinderii poate atinge cifra de 1676694,1 lei plus 64673,02 euro. Chiar și în cazul excluderii sumei despăgubirii prejudiciului moral în mărime de 1475000 lei, posibilele pierderi pot fi în valoare de 201694,1 lei plus suma în euro la data achitării. Se poate menționa, că numai suma posibilului prejudiciu, evaluată în lei, poate acoperi până la 70 % din salariul total mediu lunar al aparatului administrativ de conducere al întreprinderii.

Tabelul 38: Informație privind litigiile nefinisate la situația din 31.03.2010 aferente perioadei 2007-2009

N/o	Denumirea (Numele prenumele)		Data inițierii	Conținutul succint al litigiului	Posibilul prejudiciu (cheltuieli) ÎM "Exdrupo" (lei)
	Pârâtului / copârâtului	reclamantului			
1	2	3	4	5	6
1	-ÎM "Exdrupo" -DTPCCMC - Comisariatul General de Poliție, Secția Poliției Rutiere a mun. Chișinău	CIA "ASITO" SA	29.01.10	Reclamantul a înaintat pretenții în legătură cu prejudiciul cauzat în urma accidentului rutier, care a avut loc la 25.12.2008 pe strada Petricani, 84 din motivul stării tehnice nesatisfăcătoare a carosabilului	23558,61
2	-ÎM "Exdrupo" -DTPCCMC - Comisariatul General de Poliție, Secția Poliției Rutiere a mun. Chișinău	CIA "ASITO" SA	03.02.10	Reclamantul a înaintat pretenții privind încasarea în mod solitar de la pârâti suma de 14981,13 lei, în ordin de regres, în legătură cu accidentul rutier, care s-a produs la data de 16.03.2009 la intersecția str. Florilor și srt. M. Costin	14981,13
3	- ÎM "Exdrupo" - "Apă-Canal Chișinău" SA	Galușcă Larisa, or.Durlești, str. Toma Alimoș, 9	anul 2009	Reclamantul cere repararea prejudiciului material în sumă de 24534,87 lei, cauzat în rezultatul accidentului rutier comis la 04.07.2009 pe str. București, în care a fost implicat microbuzul VW-LT-35 nr. înmatriculare C MX-429 la volanul căruia se afla șoferul Dragan Valentin, pe cursa de transportare a pasagerilor nr. 103. Dosarul se afla pe rol în Judecătoria Rîșcani.	24534,87
4	-ÎM "Exdrupo" - SC "Tandem-Grup" SRL - Rîșpanu Constantin - SA "Auto – Siguranța"	Sclearov Eugeniu	07.10.09	La data de 26.04.09 Constantin Rîșpanu, conducând taximetru "Dacia Logan", nr. înmatriculare K AB 303 pe șos. Hîncești – str. Spicului a comis un accident rutier, în rezultatul căruia a produs vătămări corporale grave, ce prezintă pericol de viață, pasagerului Sclearov Eugeniu. Reclamantul a înaintat pretenții privind încasarea următoarelor sume: • 20860,07 lei – în mod solidar de la SC "Tandem- Grup" SRL și Regia "Exdrupo"; • 129346,04 Euro - în mod solidar de la SC "Tandem- Grup" SRL și Regia "Exdrupo"; • 2950000 lei - în mod solidar prejudiciul moral cauzat de la SC "Tandem- Grup" SRL și Regia "Exdrupo"; • 350000 lei – de la compania de asigurări "Auto – Siguranța" SA; • 350000 lei – prejudiciul moral cauzat de la Rîșpanu Constantin În ședința de judecată din 25.03.2010 reclamantul a cerut o pauză pentru a caracteriza pretențiile către pârâți, inclusiv și către DTPCCMC, care a fost atras la dosar ca pârât.	1485430,04(lei) + 64673,02 (euro)
5	-ÎM "Exdrupo" -DTPCCMC - Comisariatul General de Poliție, Secția Poliției Rutiere a mun. Chișinău	CA "Auto-Siguranța" SA	anul 2008	• Reclamantul a înaintat pretenții privind încasarea sumei de 98070 lei și a cheltuielilor de judecată, în sumă de 13277,39 lei, în urma achitării despăgubirii de asigurare cet. Roitman Maria, care a săvârșit un accident rutier la data de 03.11.2006 pe srt. P. Rareș, 54. • Conform Deciziei Curții de Apel Economică a RM, în urma apelului depus de către Regia "Exdrupo", sumele menționate mai sus vor fi încasate în mod solidar de la DTPCCMC și Comisariatul General de Poliție. • Decizia cu recurs în Colegiul Economic al Curții Supreme de Justiție urmează a fi executată în termen de două luni (până la 22.04.2010)	111347,39
6	-ÎM "Exdrupo" -DTPCCMC - "Apă-Canal" SA -- Comisariatul General de Poliție, Secția Poliției Rutiere a mun. Chișinău (interveni-ent accesoriu)	CA "Artas" SRL	anul 2008	• Reclamantul a înaintat pretenții de a încasa în mod solidar de la pârâți a sumei de 16842,06 lei în beneficiul CA "Artas" SRL, care a achitat plata de despăgubire de asigurare facultativă, în urma accidentului rutier din 21.09.2008 – autoturismul Chrysler-Neon cu nr. de înmatriculare C MO 894 a tamponat capacul fântânii de canalizare la intersecția str. M. Bănulescu-Bodoni și str. M. Dosoftei. • Instanța de judecată a stabilit vinovăția Regiei "Apă-Canal Chișinău" SA.	16842,06

VII. GENERALIZAREA CONCLUZIILOR, RECOMANDĂRILOR ȘI IDENTIFICAREA DIRECȚIILOR DE DEZVOLTARE ALE ÎM "EXDRUPO"

În cadrul studiului au fost expuse anumite concluzii și recomandări intermediare, ce s-au evidențiat în urma analizei anumitor segmente din activitatea economico-financiară a întreprinderii. Capitolul dat are destinația de a forma un tablou integrat al stării în care se află ÎM "Exdrupo" pentru a identifica anumite recomandări, ce pot asigura o perspectivă de dezvoltare a capacităților și parametrilor economici optimali, caracteristici unui întreprinzător și nu unei simple subdiviziuni structurale a Primăriei mun. Chișinău.

Este evident că, prezentul studiu conține anumite concluzii și propuneri ce rezultă, exclusiv, din nivelul și dinamica anumitor indicatori economico-financiar, precum și unele viziuni ale autorului, care au la bază experiența de comparație a situațiilor similare celei în care se află agentul economic. Esențial, însă, este de a utiliza rezultatele analizei în scopul îmbunătățirii activității ÎM "Exdrupo" și nu în sens invers.

7.1. Generalizarea concluziilor și recomandărilor

Concluziile și recomandările intermediare ce rezultă din capitolele studiului pot fi grupate în patru compartimente principale:

- 1) Evaluarea competitivității, din punct de vedere al cadrului juridico-instituțional;
- 2) Aprecierea nivelului de asigurare cu mijloace de producție (mijloace fixe și forță de muncă) și a gradului de

utilizare a acestora;

- 3) Diagnosticarea întreprinderii sub aspect al indicatorilor comerciali și economico-financiar;
- 4) Evidențierea riscurilor aferente liti-
giilor, ce rezultă din cadrul relațiilor
patrimoniale cu primăria și/sau de
alt ordin cu terțe persoane.

Pe parcursul principalelor capitole ale studiului au fost expuse concluzii și recomandări mai detaliate, axate pe tematica analizată în acestea, în continuare, însă, le vom expune pe cele mai principale după clasificarea sus-
menționată.

1) Evaluarea competitivității, din punct de vedere al cadrului juridico-instituțional demonstrează, că ÎM "Exdrupo" - ca întreprindere municipală nu mai are avantaje în comparație cu alte întreprinderi, ce practică aceleași genuri de activitate, dar sub o altă formă juridico-organizatorică (societăți pe acțiuni, societăți cu răspundere limitată etc.). Dimpotrivă, ultimele sunt mult mai flexibile și agresive în politicile de dezvoltare și promovare a lor pe piețele de lucrări și servicii. Cadrul juridico-instituțional, ce reglementează principiile de activitate a întreprinderilor municipale este imperfect, depășit de timp și nu asigură claritate maximă referitoare la raporturile patrimoniale cu Primăria și, respectiv, Consiliul municipal Chișinău, precum și referitor la nivelul de implicare a acestora, prin măsuri de dirijare directă sau indirectă a procesului gestionar și decizional al întreprinderii. Aceste momente se amplifică, mai ales prin prisma administrării de către întreprindere a drumurilor publice

din capitală, în situația când, în general, nu sunt bine delimitate atribuțiile și abilitățile Primăriei referitoare la drumurile locale, inclusiv și sub aspect de legislație în domeniul politicilor și infrastructurii domeniului căilor de comunicație (drumurilor).

În acest context sunt evidente următoarele recomandări:

- este necesar, în mod prioritar, de eliminat neclaritățile și impedimentele de ordin legislativ și normativ, ce nu asigură întreprinderilor municipale un mediu concurențial adecvat altor forme organizaționale ale antreprenoriatului prin promovarea modificărilor la cadrul legal existent;
- urmează a fi definitivată modalitatea de transmitere de la bilanțul ÎM „Exdrupo” la cel al primăriei a drumurilor și străzilor municipale și inventarierea acestora posibil cu aportul și susținerea Agenției Naționale Cadastru și Resurse Funciare, precum și realizată efectiv procedura în cauză;
- în regim prioritar, se cere a fi examinată oportunitatea modificării modelului juridico-organizatoric a formei actuale în care activează întreprinderea, prin reorganizarea acesteia în societate pe acțiuni, ori în altă formă în care predomină proprietatea privată sau este destul de pronunțată cointeresarea întreprinzătorului într-o activitate profitabilă, care să asigure dezvoltarea agentului economic.

2) În urma aprecierii nivelului de asigurare cu mijloace de producție și a gradului de utilizare a acestora s-a stabilit, că mijloacele fixe (utilajele, mijloacele de transport și automecanismele) au un procent ridicat de uzură fizică și morală. În limita parametrilor actuali de funcționare, întreprinderea nu poate acumula desinestătător surse investiționale pentru reînnoirea uniformă a mijloacelor fixe.

Resursele de muncă nu sunt utilizate

corespunzător criteriilor de motivare bazate pe obținerea rezultatului final al întreprinzătorului. Principiile de dezvoltare a procesului de producție, inclusiv a serviciilor și lucrărilor demonstrează, că întreprinderea se dezvoltă normal în cazul când ritmul de creștere a productivității muncii depășește cu 4-7 la sută ritmul de remunerare a muncii. Acest indicator la ÎM „Exdrupo” este de fapt diametral opus normei în cauză.

Pentru a redresa situația la acest compartiment se propune:

- De analizat minuțios necesitățile de utilaje, mijloace de transport, automecanisme și starea (gradul) de funcționare a celor disponibile și, în baza unui plan de reutilare (înnoire), de inițiat măsuri de atragere a investițiilor, fie prin intermediul primăriei sau direct prin modificarea formei organizatorico-juridice și cedarea unor cote părți din capitalul social investitorilor străini sau celor naționali;
- De corelat nivelul de remunerare a muncii cu volumul lucrărilor îndeplinite și, respectiv, veniturile din vânzări (veniturile de la prestarea serviciilor și lucrărilor), paralel, de revizuit modalitatea de stabilire a suplimentelor la salariul de bază (adausuri, prime, etc.) în dependență de rezultatele financiare obținute pe parcursul perioadelor gestionare;
- De optimizat schema de personal prin evaluarea volumului de lucru real îndeplinit de fiecare subdiviziune și, din contul optimizării, de creat o secție, care se va ocupa cu promovarea întreprinderii pe noi piețe de realizare a lucrărilor și serviciilor sale. Raționalizările de personal urmează să includă nu doar numărul de muncitori dar și de specialiști și personal administrativ.

3) Diagnosticul întreprinderii, sub aspect al indicatorilor comerciali și eco-

nomico-financiari, reflectă o situație destul de complicată. Dependența de peste 90 la sută (în mediu) de patru beneficiari de servicii, unde cea mai mare parte (circa 71 la sută) revine Primăriei mun. Chișinău demonstrează o influență inadmisibilă, din punct de vedere a riscurilor, referitoare la compartimentul veniturilor întreprinderii. Situația se complică și mai mult în cazul când alți agenți economici prezintă oferte mult mai atractive în cadrul licitațiilor publice organizate de primărie pentru efectuarea lucrărilor de reparație capitală și de întreținere a drumurilor.

Riscul generat de specializarea îngustă a întreprinderii și de dependența de numărul mic de beneficiari de lucrări și servicii crește în condițiile datoriilor debitoare acumulate, pe parcursul ultimilor trei ani de ÎM "Exdrupo".

Referindu-ne la aprecierea calității lucrărilor și serviciilor remarcăm că, s-au efectuat investiții pentru procurarea utilajului german, necesar laboratorului de apreciere a calității asfaltului, însă punerea în funcțiune a acestuia se tergiversează.

La compartimentul analizei cheltuielilor e necesar de menționat că, la întreprindere, în condițiile financiare dificile, nu sunt întreprinse măsuri adecvate pentru optimizarea cheltuielilor, mai ales a celor generale și administrative. Cheltuielile pentru întreținerea aparatului administrativ și de conducere (remunerarea muncii, cheltuielile de telecomunicații, cheltuielile de lubrifianti pentru automobilele ce deservește administrația etc.) nu sunt racordate situației financiare problematice în care activează întreprinderea în ultimii doi ani.

Lipsa unui monitoring permanent a cheltuielilor ÎM "Exdrupo" a cauzat admiterea unor cheltuieli nejustificate privind penalitățile pentru neachitarea în termen a impozitelor și taxelor la buget.

Lipsa transparenței procesului de achiziționare a mărfurilor și serviciilor de către ÎM "Exdrupo", precum și a studiilor periodice despre ofertele propuse pe piață poate atrage unele cheltuieli nejustificate. În acest context, se creează impresia unor relații neformale a unor persoane cu funcții de răspundere din cadrul întreprinderii cu furnizorii acesteia.

Sub aspectul analizei indicatorilor economico-financiari observăm că, în ultimele două perioade de gestiune întreprinderea obține venituri exclusiv din activitatea operațională. Costul vânzărilor este apropiat valorii veniturilor din vânzări, lucru care ne vorbește despre eficiența joasă a activității întreprinderii. Totodată, nivelul redus al altor venituri operaționale, lipsa veniturilor din activitatea de investiții și financiară, în corelație cu nivelul ridicat al cheltuielilor generale și administrative generează, în final, pierderile întreprinderii pentru anii 2008 și 2009.

Ținând cont de pierderile obținute pe parcursul anilor 2008 și 2009, la situația din 01.01.2010 pierderea neacoperită a anilor precedenți s-a majorat de 10 ori față de anul 2007 și constituie 1981210 lei, fapt ce poate conduce ÎM "Exdrupo" într-un termen scurt la stare de faliment.

Reieșind din faptul că proprietarul (fondatorul) Î.M. "Exdrupo" este Primăria mun. Chișinău, remarcăm că la întreprindere nu se utilizează eficient mijloacele proprii, iar efortul depus nu asigură efectul scontat. Dacă în anul 2007 la fiecare leu capital propriu Î.M. "Exdrupo" obținea câte 0,19 lei profit net, atunci în anul 2008 – câte 1,17 lei pierderi nete.

Aparent, lipsa datoriilor pe termen lung, a creditelor și împrumuturilor atât pe termen scurt, cât și pe termen lung constituie un avantaj pentru Î.M. "Exdrupo", dar, în realitate, nu se în-

treprind măsuri pentru redresarea situației financiare complicate, în care se află întreprinderea, chiar și cu asumarea unor riscuri. În cazul când mijloacele fixe sunt învechite, din lipsă de mijloace circulante nu pot fi puse în funcțiune utilajele performante, pentru care s-au cheltuit bani din bugetul Primăriei mun. Chișinău, în situația când nu se studiază piața de desfacere, nu se încearcă promovarea noilor servicii, care ar putea aduce venituri suplimentare, nivelul redus de îndatorare nu poate servi drept un avantaj. Analiza indicatorului finanțării datoriilor comerciale pe seama creanțelor comerciale, scoate în evidență problemele întreprinderii, în ceea ce privește gestionarea creanțelor. Astfel, dacă s-ar încasa la timp creanțele, Î.M. "Exdrupo" nu ar avea datorii față de furnizori, față de buget și ar evita cheltuielile suplimentare privind penalitățile.

În acest context pot fi recomandate următoarele măsuri de stabilizare financiară și dezvoltare a întreprinderii:

- În regim prioritar urmează a fi precăutate posibilitățile de diversificare și lărgire a spectrului de lucrări și servicii prestate de ÎM „Exdrupo” pentru ca, la apariția diferitor constrângeri pe un segment al pieții, pierderile să fie, cel puțin, parțial compensate cu venituri obținute de la alte genuri de activitate, ce pot fi practicate în condițiile potențialului disponibil în prezent la întreprindere;
- În scopul minimizării riscului, ce rezultă din dependența foarte mare de resursele bugetare prevăzute pentru lucrările de reparație și întreținere a drumurilor în municipiul Chișinău, se poate promova o politică mai dură de obținere a volumelor de lucrări, în rază de până la 100 km depărtare de oraș, evident, cu optimizarea concomitentă a costurilor de producere. Ținând cont de faptul, că la moment la în-

treprindere nu este aplicată o politică de publicitate și promovare a produselor și lucrărilor oferite, ar fi cazul ca conducerea acestuia să găsească metode de valorificare a acestor rezerve;

- Pentru a îmbunătăți real calitatea lucrărilor este necesar, în regim de urgență, organizarea instruirii personalului necesar și punerea în funcțiune în termeni proxim a laboratorului cu utilajul disponibil de a efectua testări tehnologice respective;
- O recomandare ar fi și neadmiterea generării datoriilor debitoare sau, cel puțin, minimizarea lor la un nivel, care să nu admită paralizarea procesului de achitare cu salarii, furnizorii de bunuri și, în ansamblu, activitatea de bază a întreprinderii;
- Situația financiară dificilă a ÎM "Exdrupo" este, în mare măsură, condiționată de forma organizatorico – juridică, care presupune dependența de mai mulți factori de decizie. De asemenea, dependența de un număr limitat de beneficiari și furnizori nu oferă posibilitatea de manevrare în situații complicate. În aceste condiții, este oportună examinarea posibilității de modificare a formei juridice de organizare a ÎM "Exdrupo" prin fuzionare sau privatizare;
- În situația financiară dificilă, în care se află întreprinderea, considerăm că pot fi optimizate anumite tipuri de cheltuieli, inclusiv și cheltuielile pentru telefonie fixă și mobilă. În acest context, este necesar de a precăuta posibilitatea de trecere la pachete corporative, mai ieftine, de telefonie mobilă, care ar permite reducerea acestor cheltuieli. De asemenea, este necesară instituirea unei monitorizări mai stricte a consumului de combustibil, inclusiv și pentru transportul personalului administrativ;
- În scopul eficientizării cheltuielilor privind achizițiile întreprinderii și alegerii celor mai convenabile, din punct de vedere financiar, oferte este necesar de a efectua cercetări de marketing a pieței.
- În condițiile când întreprinderea obține profit brut, dar care nu acoperă cheltuielile generale și administrative se obțin pierderi

nete. Deoarece mărimea pierderilor neaco-perite a perioadelor precedente crește cu un temp foarte rapid, este evidentă nece-sitatea optimizării cheltuielile generale și administrative. Deoarece mărimea supli-mentelor aferente salariului de bază pen-tru aparatul administrativ și de conducere constituie, în mediu, 100%, considerăm oportun stabilirea acestora în dependență de rezultatele financiare obținute;

- În contextul nivelului înalt al datoriilor debitoare, este necesar de a revizui proce-dura de încasare a creanțelor. Deoarece, cele mai mari creanțe parvin din partea Primăriei, iar activitatea întreprinderii este influențată direct de ofertele municipale, se resimte necesitatea determinării oportu-nității păstrării statutului de întreprindere municipală pentru Î.M. "Exdrupo".

4) În cadrul trecerii în revistă a riscurilor aferente litigiilor ce rezultă din relațiile pa-trimoniale cu primăria și/sau de alt ordin cu terțe persoane, se evidențiază repetat concluzia referitoare la problematica aflării în gestiune (administrare) a drumurilor și străzilor mun. Chișinău la Î.M. "Exdrupo". Toate litigiile juridice în care este antrenată în prezent întreprinderea au la bază preten-țiile persoanelor care au suferit accidente, din cauza drumurilor de calitate joasă din municipiu. O situație similară, doar cu un caz de abatere, a avut loc și pe parcursul litigiilor finalizate la momentul studiului.

- Pentru a evita pe viitor posibi-le pierderi, care, conform datelor disponibile la moment, pot atinge deja cifra de 1676694,1 lei plus 64673,02 euro, încă o dată reve-nim la propunerea de a exclude de la bilanțul întreprinderii și, respec-tive, din gestiune drumurile, străzi-le și alte bunuri aferente acestora, care în afară de faptul că generează riscuri nu aduc nici un avantaj eco-nomic Î.M. "Exdrupo".

7.2. *Identificarea direcțiilor și perspectivelor de dezvoltare a ÎM "Exdrupo"*

Necesitatea reorganizării Î.M. "Exdrupo", sau, cel puțin, a modernizării mo-dului de activitate a acesteia, rezultă din con-cluziile intermediare și generalizatoare efec-tuate pe parcursul studiului și, nu în ultimul rând, din parametrii indicatorilor economico-financiari, care demonstrează că, în forma sa actuală, întreprinderea nu înregistrează per-formanțe economice și nici nu se conturează tendințe de îmbunătățire radicală a activității, în perspectivă.

Întru aprecierea vectorului de dezvoltare în viitor a întreprinderii vom încerca să dezvăluim avantajele și riscurile a trei posibile direcții (scenarii) și anume:

1) Întreprinderea va continua să active-ze în continuare, analogic principiilor practi-cate până în prezent, fără modificări esențiale a formei juridice de organizare, după un scena-riu convențional numit pesimist;

2) Se va efectua concesionarea întreprinderii pe un termen și în condiții bine defi-nite ceia ce reprezintă un scenariu rațional;

3) Se va modifica forma organizatorico-juridică a întreprinderii și se va efectua reorga-nizarea ei în societate pe acțiuni sau altă formă de organizare, unde va predomina proprietatea privată. Acest scenariu ar fi optimal, dacă nu ar fi supus pericolului de a elimina întreprinderea de pe piață de către concurenți.

În rezultatul aplicării primului scenariu pot fi evidențiate următoarele principale avantaje și riscuri:

Avantaje	Riscuri
1. Se va asigura controlul (monitorizarea) ÎM "Exdrupo" de către Primărie (Consiliul Municipal). 2. Va fi păstrat, în mare majoritate, colectivul de muncă al întreprinderii. 3. Chiar și în lipsa resurselor financiare necesare într-o oricare perioadă de timp, primăria, ca fondator al întreprinderii, prin diferite metode de influență va asigura un nivel minim de întreținere și reparație curentă a infrastructurii drumurilor și străzilor municipale	1. Cadrul juridico-instituțional nu asigură un mediu concurențial favorabil activității întreprinderii. 2. Întreprinderea nu dispune de potențial de reînnoire, din surse proprii, a mijloacelor de producere a lucrărilor și serviciilor. 3. Uzura fizică și morală a mijloacelor fixe poate atinge un nivel în care întreprinderea nu va fi în stare să execute, în termeni prestabiliți, volumele de lucrări și servicii. 4. Destul de rapid poate interveni starea de faliment, mai ales în situația când întreprinderea nu-și va corela cheltuielile cu veniturile obținute. 5. Generând datorii mari, inclusiv față de bugetul public național, la inițiativa creditorilor întreprinderii persistă riscul inițierii procedurii de sechestrare a bunurilor, ceea ce indirect va prejudicia patrimoniul municipal, investit în întreprindere (precedent analogic deja a avut loc în anul 2003, când au fost sechestrate imobile în valoare de 888,9 mii lei). 6. În cazul efectuării lucrărilor și serviciilor necalitative pentru municipiu, de regulă, primăria nu este interesată de a înainta pretenții întreprinderii, care, indirect revin ei însăși, tolerând în continuare calitatea joasă a lucrărilor și serviciilor (în majoritatea cazurilor drept argument al calității joase servește nivelul insuficient de finanțare a anumitor categorii de lucrări).

O alternativă scenariului menționat anterior ar fi concesionarea întreprinderii pe o perioadă determinată de timp cu stabilirea detaliată a condițiilor și monitorizarea permanentă a întreprinderii. În literatura de specialitate **concesionarea** este definită ca transmitere de către concedent a unui patrimoniu sau bun concesionarului pentru o perioadă determina-

tă, care acționează pe riscul și răspunderea sa, în schimbul unei redevențe (rente), în condiții delimitate prin contractul de concesiune. **Caracteristicile pozitive (avantajele) și riscurile aferente acestei forme de reformare a întreprinderii le vom reflecta prin prisma definiției acestei noțiuni după cu urmează:**

Avantaje	Riscuri
1. Există posibilitatea negocierii unor condiții avantajoase primăriei și întreprinderii, cum ar fi: - efectuarea investițiilor pentru înnoirea mijloacelor fixe (încăperi de producție, utilaje, transport și automecanisme etc.); - neadmiterea concedierilor masive de personal și respectiv păstrarea parțială a colectivului de muncă a întreprinderii. 2. Consiliul Municipal își menține dreptul de proprietate, cât și posibilitatea de îmbunătățire a patrimoniului investit anterior în activitatea întreprinderii. 3. Prin prestabilirea unei redevențe pot fi asigurate venituri suplimentare bugetului municipal. 4. Concesionarul este interesat în depunerea efortului maxim pentru asigurarea unei activități profitabile a întreprinderii, din contul optimizării cheltuielilor, cât și prin diversificarea spectrului de lucrări și servicii prestate. 5. Întreprinderea va dispune de premise majore pentru a face față condițiilor concurențiale dure impuse de alte întreprinderi private, ce activează pe piața respectivă de lucrări și servicii. 6. Consiliul Municipal va dispune de posibilitatea stabilirii condițiilor stricte referitor la nivelul calității lucrărilor și serviciilor, fără anumite riscuri indirecte pentru primărie, în calitatea sa de fondator. 7. În caz de nerespectare a unor condiții contractuale fondatorul (Consiliul Municipal) dispune de posibilitatea de a reveni cu pierderi minime la starea inițială a procesului de concesiune.	1. În urma unor posibile imperfecțiuni a clauzelor contractuale există riscul unor litigii ce pot influența negativ perspectiva de dezvoltare a întreprinderii. 2. În cazul unei monitorizări insuficiente a respectării cerințelor de concesiune pot fi admise prejudicii patrimoniului întreprinderii și respectiv fondatorului (Consiliului Municipal). 3. Consiliul Municipal nu va avea posibilitatea să intervină cu cerințe de efectuare a lucrărilor și serviciilor, fără acoperire financiară, în dependență de necesitățile urgente de executare a unor lucrări neprevăzute în planurile de lucrări aprobate pentru anumite perioade gestionare.

Referitor la restructurarea întreprinderii prin intermediul la cel de al treilea scenariu care presupune admiterea privatizării cotei-părți deținute de fondator (Consiliul Municipal), pot fi menționate următoarele principale avantaje și riscuri:

Avantaje	Riscuri
1. De regulă, privatizarea unei întreprinderi creează posibilități reale de atragere a investițiilor (străine și/sau autohtone) necesare pentru dezvoltarea de perspectivă a întreprinderii. 2. Bugetul municipal va beneficia de surse suplimentare de venituri, rezultate în urma privatizării întreprinderii. 3. În urma privatizării în majoritatea cazurilor are loc raționalizarea și optimizarea procesului decizional, minimizând influența factorilor subiectivi și asigurând o posibilitate mai rapidă de reacționare la conjunctura pieței lucrărilor și serviciilor. 4. Proprietatea privată impune optimizarea cheltuielilor corespunzător veniturilor obținute, prin neadmiterea cheltuielilor nejustificate din punct de vedere economico-financiar. 5. În condițiile proprietății private are loc creșterea productivității muncii și reducerea concomitentă a costurilor de producție, cu oferirea unor prețuri corespunzătoare conjuncturii pieței de desfacere. 6. Consiliul Municipal va dispune de posibilitatea investirii resurselor financiare doar în reparația și reconstrucția drumurilor și nu în procurarea mijloacelor fixe necesare întreprinderii.	1. În unele cazuri investitorii procură unele întreprinderi doar cu scopul înlăturării unui concurent de pe piața regională. 2. În condițiile de criză economică privatizarea poate avea loc cu subestimarea valorii reale a întreprinderii. 3. Consiliul Municipal pierde controlul asupra întreprinderii și, respectiv, se lipsește de posibilitatea de a întreprinde măsuri de intervenție operativă în caz de necesitate stringentă de anumite lucrări și servicii. 4. În condițiile unor înțelegeri de cartel, pot fi dictate prețuri exagerate (nefavorabile) pentru lucrările de reparație și întreținere a infrastructurii drumurilor mun. Chișinău. 5. Persistă riscul eliberărilor masive de personal, fapt ce poate genera probleme de ordin social pentru municipiu.

Avantajele și riscurile enumerate, conform scenariilor propuse mai sus nu sunt exhaustive și pot fi dezvoltate, dar, din caracteristicile expuse, în viziunea autorului, este cert, că mai oportun, atât pentru întreprindere, cât și pentru primărie este cel de al doilea scenariu, adică concesiunea.

Totuși considerăm, că decizia finală rămâne la discreția Consiliului Municipal Chișinău, care, în calitate de fondator, în dependență de prioritățile municipiului se va pronunța în favoarea variantei finale de reformare a întreprinderii.

ANEXE

Anexa 1														
Datorii debitoare pe tipuri de beneficiari pentru lucrările efectuate în anii 2007-2009														
Nr.	Denumirea Beneficiarului	Datoria (selec-tivă) la 01.01.07	Lucrări efectuate 2007	suma achitată 2007	Datoria la 01.01.08	ÎN % față de total	Lucrări efectuate 2008	suma achitată 2008	Datoria la 01.01.09	ÎN % față de total	Lucrări efectuate 2009	suma achitată 2009	Datoria la 01.01.10	ÎN % față de total
1	Direcția Generală Transport Public și Căi de Comunicații	1703692	43689727	35462869	9930550	74%	54470497	48507972	15893075	60%	46466273	49535531	12823817	58%
2	Direcția Municipală Telecomunicații Chișinău	71107	145904	170326	46685	0%	0	46685	0	0%			0	0%
3	ÎCS "Red Union Fenosa" S.A.	12997	433933	434385	12545	0%	0	12545	0	0%			0	0%
4	S.A. "Macon"	8637	973566	508335	473868	4%	0	473868	0	0%			0	0%
5	SA "Moldtelecom"	2885	0	0	2885	0%	319698	316277	6306	0%	231484	237790	0	0%
6	SA "Monolit"	0	99626	80000	19626	0%	0	10000	9626	0%	0	7300	2326	0%
7	SA "Termocom"	591625	0	0	591625	4%	0	0	591625	2%	0	0	591625	3%
8	SA "Termocom" în procedura planului	1104492	6995780	6804000	1296272	10%	7793764	4942607	4147429	16%	6407523	9829684	725268	3%
9	SRL "Andronix Din"	0	33394	25590	7804	0%	0	7804	0	0%			0	0%
10	SRL "Exfactorgroup"	0	39950	39755	195	0%	0	195	0	0%			0	0%
11	SRL "NNC Traversa"	0	39559	16013	23546	0%	395003	378549	40000	0%	0	15000	25000	0%
12	SRL "Poleg Investconstraction"	30804	0	0	30804	0%	0	0	30804	0%	0	30804	0	0%
13	SA "Apă Canal Chișinău"	797305	5943041	5894841	845505	6%	7945778	6503003	2288280	9%	7307780	4770957	4825103	22%
14	SA "Mold-Itel"	65715	0	0	65715	0%	0	0	65715	0%	0	65715	0	0%
15	SA "Monolit"	0	143633	85390	58243	0%	0	58243	0	0%			0	0%
16	SC "Tisolt Electra"	862	2782	2782	862	0%	0	0	862	0%	0	0	862	0%
17	SRL "Basconslux"						24983	11347	13636	0%	2445	16081	0	0%
18	SRL "Freesia"						555532	222214	333318	1%	0	149800	183518	1%
19	ÎM "Tehnorut"						160520	27423	133097	1%	9865		142962	1%
20	ÎM "Uzina Topaz" SA						17985	0	17985	0%	91721	49465	60241	0%
21	Primăria Durlăști						254721	229241	25480	0%	2670	28150	0	0%
22	Primăria sat Colonița						18797	0	18797	0%	0	0	18797	0%
23	Regia Transport Electric						45111	0	45111	0%	0	0	45111	0%
24	SA "DSRM -3"						24722	18000	6722	0%	0	0	6722	0%
25	SC "Poduri Prim" SRL						26076	0	26076	0%	0	3581	22495	0%
26	SA "Sli"						354920	0	354920	1%	0	54920	300000	1%
27	SRL "IAL Electrosv"						18722	15602	3120	0%	0	0	3120	0%
28	SRL "Liga -2"						2831948	414808	2417140	9%	0	695064	1722076	8%
29	SRL "MG Cons-Gaz"						6352	5000	1352	0%	0	0	1352	0%
30	SRL "Vinot-Petrol"						22248	20116	2132	0%	0	0	2132	0%
31	SRL "Identconst"						5467	2717	2750	0%	1447	4197	0	0%
32	SRL "Magic VS"						101892	53126	48766,5	0%	12058	26000	34825	0%
33	SRL "Naiman Com"						28469	28468	0,8	0%	0	0	1	0%
34	SC "SP-Com" SRL						23156	16593	6563	0%	9512	11489	4586	0%
35	SA "Confort-AM"						9787	7000	2787	0%	0	2787	0	0%
36	ACC 50/476 COOP "Lara Syti"									0%	39934	29951	9984	0%
37	Firma "Magic Integral NC" SRL									0%	140001	0	140001	1%
38	FPC "Lăcătuș" SRL									0%	25755	25685	70	0%
39	"Galatan-Lex"SRL									0%	249923	243000	6923	0%
40	"Glorinal"SRL									0%	62911	51432	11479	0%
41	Primăria com Budești									0%	31623	4293	27330	0%
42	SA "Lusmecon" filiala Terra Dac 26									0%	41619	10667	30952	0%
43	Serviciul Național Locuințe									0%	143358	128358	15000	0%
44	SRL "Alpecons"									0%	26994	22269	4725	0%
45	SRL "Bimcom-Service"									0%	25000	351	24649	0%
46	SRL "Electrotehsan Construct"									0%	30900	20875	10026	0%
47	SRL "Gonvaro-Con"									0%	100812	63319	37493	0%
48	SRL "Tenconst"									0%	123394	35000	88394	0%
49	Primăria Com Cruzăști									0%	3857	0	3857	0%
50	SRL "Proconstruct-M"									0%	13312	10240	3072	0%
51	SRL "Bicomplex"									0%	11404	5472	5932	0%
52	SRL "Mecenergo"									0%	22226	0	22226	0%
		4390121	58540895	49524286	13406730	100%	75456148	62329403	26533475	100%	61635801	65534315	21984051	100%

Datorii debitoare pe tipuri de beneficiari pentru serviciile prestate în perioada 2007-2009

Nr.	Denumirea Beneficiarului	Datoria (selec-tivă) la 01.01.07	Lucrări efectua-te 2007	suma achitată 2007	Datoria la 01.01.08	În % față de total	Lucrări efectua-te 2008	suma achitată 2008	Datoria la 01.01.09	În % față de total	Lucrări efectua-te 2009	suma achitată 2009	Datoria la 01.01.10	În % față de total
1	SRL "Bet Auto"	420	61298	54587	7131	3%	71343	54041	24433	2%	0	18400	6033	2%
2	SA "Autocomtrans"	2429	0	0	2429	1%	0	0	2429	0%	0	2429	0	0%
3	CSIM "Regia de Exploatare a drumurilor și podurilor Exdrupo"	0	23140	0	23140	9%	22487	23140	22487	2%	22483	22487	22483	6%
4	Il "Gasnos Ion"	0	199	0	199	0%		199	0	0%			0	0%
5	ÎM "Arcada International" SRL	0	6000	3600	2400	1%	6000	8000	400	0%	6000	0	6400	2%
6	ÎM "Odescabeli Moldova" SRL	0	2471	0	2471	1%	0	2471	0	0%			0	0%
7	ÎM "Piața Centrală"	1087	0	0	1087	0%	0	0	1087	0%	0	0	1087	0%
8	ÎM "SL Botanica"	5437	0	0	5437	2%	0	0	5437	1%	0	0	5437	1%
9	Matei Ion	3250	0	0	3250	1%	0	0	3250	0%	7800	3250	7800	2%
10	Mîndru S	0	3600	2700	900	0%	3300	3600	600	0%	2400	2700	300	0%
11	SA "Moldovahidromaș"	0	126000	92604	33396	13%	0	33396	0	0%			0	0%
12	Neaga V	4400	1500	1500	4400	2%	3300	0	7700	1%	3600	0	11300	3%
13	Regia "Autosalubritate"	1058	0	0	1058	0%	0	1058	0	0%			0	0%
14	SA "Macon"	8404	67454	52878	22980	9%	0	22980	0	0%			0	0%
15	SA "Medias Health Center"	199	5832	5832	199	0%	0	0	199	0%	0	0	199	0%
16	SC "FBM" SRL	3665	0	0	3665	1%	0	2982	683	0%	0	0	683	0%
17	SRL "DAFSAN"	0	34430	0	34430	13%	0	34430	0	0%			0	0%
18	SRL "Defoil"	238	1575	1090	722	0%	1024	1509	237	0%	563	800	0	0%
19	SRL "Furgon"	0	18000	9000	9000	3%	18000	0	27000	3%	17700	25000	19700	5%
20	SRL "Meșterul Manole RBE"	6854	0	0	6854	3%	0	5221	1634	0%	0	1634	0	0%
21	Untilă Ion	400	3600	200	3800	1%	3300	2000	5100	0%	3000	0	8100	2%
22	Combinatul "Servicii funerare"	7752	3804	7752	3804	1%	5564	9368	0	0%	2552	1276	1276	0%
23	COOP "Meșter"	10480	0	5000	5480	2%	0	0	5480	1%	0	0	5480	1%
24	Mîndru Ion	2200	0	0	2200	1%	0	2200	0	0%			0	0%
25	Regia Locativă Cricova	25650	0	14000	11650	4%	0	4000	7650	1%	0	0	7650	2%
26	SA "Apă Canal Chișinău"	0	23178	0	23178	9%	43386	23178	43386	4%	0	0	43386	11%
27	SA "Lusmecon" fil "Tehmocons-39"	75617	157979	221176	12420	5%	141850	143313	10957	1%	31428	42385	0	0%
28	SA "Summa"	0	362546	358216	4330	2%	264787	269117	0	0%			0	0%
29	SRL "Constrans"	0	2886	0	2886	1%	31950	23899	10937	1%	9293		20230	5%
30	SRL "Florizon"	559	3536	2413	1682	1%	3606	2048	3240	0%	546		3785	1%
31	Direcția Lucrărilor Speciale de Construcție	0	12993	8000	4993	2%	69168	0	74161	7%	0	74161	0	0%
32	ÎM PSL "Buiucani"	1087	0	0	1087	0%	0	0	1087	0%	0	0	1087	0%
33	SA "Gheolaris"	0	254	0	254	0%	0	0	254	0%	0	0	254	0%
34	SRL "Octopus Plus"	30378	172170	179857	22690	9%	279241	256920	45012	4%	146368	159660	31720	8%
35	CVC "Mileștii Mici"						7456	0	7456	1%	0	0	7456	2%
36	ÎCS "Shan Lian International Group" SRL						15556	14171	1385	0%	4470	5855	0	0%
37	Il "PA Gherasimenco"						489	0	489	0%	0	489	0	0%
38	ÎM "Farmec CV Construction" SRL						19524	18238	1286	0%	0	0	1286	0%
39	ÎM "Tehnort"						60343	50478	9865	1%	0	9865	0	0%
40	Il "Marinov Eugeniu"						3255	0	3255	0%	588	0	3843	1%
41	SA "Drumuri Chișinău"						27467	24541	2926	0%	3690	0	6616	2%
42	SA "Edilitate"						2506678	2102335	404343	39%	1022645	1426988	0	0%
43	SA "Lusmecon" fil "Asbet"						26158	17840	8318	1%	2722	11040	0	0%

44	SA "Lusmecon" fil Terra Dac 26						9782	824	8958	1%	2404	9363	1999	1%
45	SA "Verilarproiect"						4326	0	4326	0%	0	4326	0	0%
46	SC "PoduriPrim"SRL						347938	221623	126315	12%	72082	197171	1226	0%
47	SRL "Dromas-Cons"						29725	24183	5542	1%	33911	39453	0	0%
48	SRL "Gaudas Group"						4645	499	4146	0%	5226	0	9372	2%
49	SRL "Inrecons"						52482	42482	10000	1%	0	0	10000	3%
50	SRL "Liga 2"						116553	39251	77302	7%	46634	123936	0	0%
51	SRL "Acit-Trans"						14274	0	14274	1%	4286	18560	0	0%
52	SRL "Fivils"						11580	2392	9188	1%	0	0	9188	2%
53	Trifan Constantin						5376	2700	2676	0%	0	0	2676	1%
54	SRL "Ucvesciv Group"						1141	0	1141	0%	0	0	1141	0%
55	Primăria Singera						2078	0	2078	0%	0	0	2078	1%
56	SA "Drumuri Strășeni"						10537	0	10537	1%	0	0	10537	3%
57	SC "Rostal" SRL						978	489	489	0%	0	489	0	0%
58	SRL "Victacon-Plus"						15835	9501	6334	1%	0	0	6334	2%
59	Freesia						55504	55304	200	0%	0	200	0	0%
60	"Nouconst"SRL						61229	52516	8713	1%	3794	12507	0	0%
61	Bucătări Gheorghe Petru										454	0	454	0%
62	"DS ARC-2"ÎM										59584	32342	27242	7%
63	Fil "Poșta Moldovei direcția de poștă Chișinău										159,6	0	160	0%
64	Gările și Stațiile Auto ÎS										11627	4769	6858	2%
65	ÎS "Centrul Tehnic pentru Securitatea Industrială și certificării										489	0	489	0%
66	Plămădeală Gheorghe										360	254	106	0%
67	Radu Ștefan										1358	0	1358	0%
68	SA "Agregat"										1467	1467	0	0%
69	Savan Ivan Tudor										1800	500	1300	0%
70	SC "Public Designe" SRL										112933	62526	50407	13%
71	SC "Soltransvic" SRL										3900	3600	300	0%
72	SC "SP-Com" SRL										25013	0	25013	6%
73	Șchiopu Anatolie Arsenie										963	363	600	0%
74	SRL "Bandaira"										702	351	351	0%
75	SRL "Bimcom-Service"										840	489	351	0%
76	SRL "Interbascon"										1406	0	1406	0%
77	SRL "Conmetal-Com"										355	0	355	0%
78	SRL "Lapmol"										5399	3462	1937	0%
79	SRL "Nadin-SC"										959	0	959	0%
80	Universitatea Tehnică a Moldovei										489	304	185	0%
81	Serviciul Asistența Beneficiari la Obiectele Sociale"ÎM										489	0	489	0%
		191565	1094444	1020405	265604	100%	4379215	3608437	1036382	100%	1686931	2324851	398462	100%

Datoriile creditoare ale IM "Exdrupo" față de furnizori în anii 2007-2009

Nr.	Denumirea furnizorului	Datoria la 01.01.07	Procurările efectuate în anul 2007	Suma achitată în anul 2007	Datoria la 01.01.08	În % față de total	Procurările efectuate în anul 2008	Suma achitată în anul 2008	Datoria la 01.01.09	În % față de total	Procurările efectuate în anul 2009	Suma achitată în anul 2009	Datoria la 01.01.10	În % față de total
1	CA "ASIVIT" SRL	43738	35420	58738	20420	0%		20420	0	0%			0,0	0%
2	SA "Midgard-Terra"	17246	526752	536357	7640	0%			7640	0%			7640	0%
3	SA "Edilitate"		11945147	7023876	4921270	59%	2186164	6152992	954442	5%	4929774	2620410	3263806	23%
4	SA "ITA-1"		195559	160472	35088	0%		35088	0	0%			0	0%
5	SRL "Gandas-Group"	1532948	624116	2157064	0	0%			0	0%			0	0%
6	SRL "Norton"	47429		47429	0	0%			0	0%			0	0%
7	SRL "Rozmarin"	38980	797210	732502	103688	1%	1531448	1115160	519976	3%	992621	860000	652598	5%
8	SRL "Sanatrix"	297482	1814510	2040786	71206	1%	412632	460638	23200	0%	27824	50000	1024	0%
9	SRL "Vero-Nadina"	374555	8542087	8429290	487352	6%	7674330	7230000	931682	5%	3152261	3790000	293943	2%
10	SRL "ACIT-TRANS"	266940	1540177	1758350	48766	1%	118554	48766	118554	1%	860708	978560	702	0%
11	SA "Extra-k"	0	235032	211928	23104	0%	254069	157264	119908	1%	44938	164846	0	0%
12	SRL "Sadina"	587096	7181448	5994261	1774283	21%	13684501	9241977	6216806	31%	7934802	11209761	2941847	21%
13	SRL "Dromas-Cons"		4000047	3401826	598221	7%	14334185	6972404	7960002	40%	11389499	13603953	5745548	41%
14	SRL "Dorador-Lux"	19514	1217756	1114828	122442	1%	1178579	1020000	281021	1%	1160922	1120000	321943	2%
15	SRL "Eudocos-Service"	39	79020	24059	55000	1%			55000	0%			55000	0%
16	ÎCS "Red Union Fenosa" SA		317993	305013	12979	0%	400508	396357,5	17130	0%	379148	372113	24165	0%
17	Direcția lucrărilor speciale de Construcție						809250	230000	579250	3%		579250	0	0%
18	ÎM "Postal-Petrol" SRL						2406965	1920000	486965	2%	1564217	1935600	115582	1%
19	SA "Apă Canal"						651865	485827	166038	1%	250739	416777	0	0%
20	SRL "Tehcar-Service"						2723807	2351104	372703	2%		372703	0	0%
21	SRL "Defoil"						5411862	4836033	575829	3%	5461428	5963196	74061	1%
23	Alte datorii	131049			124014	1%			433818	2%			437934	3%
	Total datorii	3357015	39052272	33996779	8405473	100%	53778719	42674031	19819966	100%	38148880	44037170	13935792	100%

Structura surselor de finanțare a activelor a ÎM ” Exdrupo” pe anii 2007-2009

Elemente de pasiv	anul 2007	anul 2008	anul 2009
1. capital statutar și suplimentar, din care:	77070159	80992895	80992895
- capital statutar	75240692	79599762	79599762
- capital suplimentar	1829467	1843133	1843133
- capital nevărsat	-	(450000)	(450000)
2. rezerve, din care:	1210460519	1210460519	1270075872
- prevăzute de statut	8895584	8895584	8895584
- alte rezerve	1201564935	1201564935	1261180288
3. profit nerepartizat (pierdere neacoperită), din care:	(194428)	(1791812)	(1981210)
- corectarea rezultatelor perioadelor precedente	(2650)	(727183)	(6999)
- profit nerepartizat (pierdere neacoperită) a anilor precedenți			
- profit nerepartizat (pierdere neacoperită) a perioadei de gestiune	(333361)	(194428)	(1791812)
	141583	(870201)	(182399)
4. capital secundar, din care:	363251	363251	363251
- diferențe din reevaluarea activelor pe termen lung	363251	363251	363251
- subvenții			
6. Capital propriu (1+2+3+4)	1287699501	1290024853	1349450808
7. datorii financiare pe termen lung	-	-	-
8. datorii pe termen lung calculate, din care:	2139987	-	-
- datorii amânate privind impozitul pe venit			
	2139987	-	-
9. Total datorii pe termen lung	2139987	-	-
10. datorii financiare pe termen scurt	-	-	-
11. datorii comerciale pe termen scurt, din care:	8837172	20296089	14232112
- datorii pe termen scurt privind facturile comerciale	8405474	19819966	13935792
- avansuri pe termen scurt primite	431698	476123	296320
12. datorii pe termen scurt privind facturile comerciale calculate, din care:	39582548	39244820	38328291
- datorii față de personal privind retribuția muncii;	963957	1006562	825222
- datorii față de personal privind alte operații;			
- datorii privind asigurările;	-	-	290
- datorii privind decontările cu bugetul;	-	223575	-
- datorii față de fondatori și alți participanți;			
- alte datorii pe termen scurt.	1899146	1256762	740430
	36642604	36642604	36642604
	76841	115317	119745
13. Total datorii pe termen scurt (10+11+12)	48419720	59540909	52560403
14. Total datorii (9+13)	50559707	59540909	52560403
Total general pasiv (6 + 14)	1338259208	1349565762	1402011211

Structura patrimoniului (activului) ÎM „Autosalubritate” pe anii 2007-2009

Elemente de activ	anul 2007	anul 2008	anul 2009
1. Valoarea de bilanț a activelor nemateriale:	40879	29341	21770
- active nemateriale	123782	123782	123782
- amortizarea activelor nemateriale	(82903)	(94441)	(102012)
2. Valoarea de bilanț a activelor materiale pe termen lung:	9084607	12264163	22724949
- active materiale în curs de execuție	343343	209881	5131244
- mijloace fixe	46400206	52346937	61260870
- uzura și epuizarea activelor materiale pe termen lung	(37658942)	(40292655)	(43667165)
3. Active financiare pe termen lung	-	-	-
4. Total active pe termen lung (1+2+3)	9125486	12293504	22746719
5. stocuri de mărfuri și materiale, din care:	2317824	3431368	5847195
- materiale	1691188	2659381	5042998
- OMVSD	625122	770879	803428
- mărfuri	1514	1108	769
6. creanțe pe termen scurt, din care:	11543722	13693113	17956411
- creanțe pe termen scurt aferente facturilor comerciale	10767233	12906848	16052759
- avansuri pe termen scurt acordate	-	-	1498142
- creanțe pe termen scurt privind decontările cu bugetul	116585	119970	109193
- creanțe pe termen scurt ale personalului	6644	2928	7422
- creanțe pe termen scurt privind veniturile calculate	37917	75045	113354
- alte creanțe pe termen scurt	615343	588322	175541
7. investiții pe termen scurt	-	-	-
8. mijloace bănești, din care:	72239	191692	25394
- casa	2662	17583	996
- conturi curente în valută națională	69577	174109	24398
9. alte active curente	984393	1105873	1133136
10. Total active curente (5+6+7+8+9)	14918178	18422046	24962136
Total general activ (4 + 10)	24043664	30715550	47708855



NOTE

IDIS „Viitorul” reprezintă o instituție de cercetare, instruire și inițiativă publică, care activează pe o serie de domenii legate de: analiză economică, guvernare, cercetare politică, planificare strategică și management al cunoștințelor. IDIS activează în calitate de platformă comună care reunește tineri intelectuali, preocupați de succesul tranziției spre economia de piață și societatea deschisă în Republica Moldova.

Institutul pentru Dezvoltare și Inițiative Sociale (IDIS) „Viitorul” este succesorul de drept al Fundației Viitorul, și păstrează în linii mari tradițiile, obiectivele și principiile de acțiune ale fundației, printre care se numără: formarea de instituții democratice și dezvoltarea unui spirit de responsabilitate efectivă printre oamenii politici, funcționari publici și cetățenii țării noastre, consolidarea societății civile și spiritului critic, promovarea libertăților și valorilor unei societăți deschise, modernizate și pro-europene.

