

X

Aprobat:
Adunarea Generală Anuală a Acționarilor
Proces-verbal nr. 32 din 29.05.19



**PLANUL DE AFACERI al
"TERMoeLECTRICA" S.A.
pentru anii 2019 - 2021**

Mai, 2019

Cuprins

1. Introducere	3
2. Informație generală.....	3
3. Statistici recente și rezultate înregistrate.....	5
3.1 Activitatea de producere a energiei electrice și energiei termice	5
3.2 Activitatea de distribuție și furnizare a energiei termice	8
3.3 Produse și servicii de bază	9
4. Structura organizațională și resursele umane.....	10
5. Tarife în vigoare	12
6. Analiza situației financiare actuale.....	12
7. Analiza SWOT	15
8. Misiunea și viziunea companiei.....	16
9. Obiective stabilite pentru 2019-2021	17
10. Planul de marketing pentru perioada 2019 -2021	20
10.1 Estimarea indicatorilor tehnici.....	20
10.2 Prognoza livrărilor de energie electrică	22
10.3 Prognoza livrărilor de energie termică.....	23
11. Previziuni financiare pentru perioada 2019-2021	24
11.1 Premisele previziunilor financiare	24
11.2 Prognoza privind veniturile operaționale	25
11.3 Prognoza costurilor operaționale	27
11.4 Prognoza situațiilor de profit și pierdere	28
11.5 Prognoza fluxului de numerar.....	29
12. Încheiere	31
13. Anexe.....	32

1. Introducere

Planul de Afaceri constituie cel mai important document strategic, menit să ghideze activitatea companiei.

Planul de Afaceri constituie instrumentul de lucru indispensabil, ce permite și impune realizarea unei planificări armonioase, durabile și clare. Implementarea lui înseamnă controlul și adaptarea acestuia în funcție de evoluția reală care vizează toate elementele critice, pentru derularea unei activități de succes în următorii ani de activitate.

Acesta se bazează pe viziunea echipei manageriale și a conducerii societății, asupra perspectivelor de dezvoltare pe termen scurt a „TERMOELECTRICA” S.A., analizei evoluției până în prezent a sectorului termoelectric, ținând cont de tendințele actuale în domeniul serviciilor de profil la nivel național și internațional, particularitățile regionale și locale din aria deservită, și de strategia de dezvoltare pe termen scurt a serviciilor din domeniul termoelectric al mun. Chișinău.

Toate acestea trebuie să conducă la edificarea unui operator modern, viabil financiar, sustenabil economic, care să ofere servicii de calitate clienților, să aibă un management responsabil față de societate, față de toți ceilalți parteneri implicați și față de mediu, în condițiile unei dezvoltări durabile.

Planul de Afaceri al „TERMOELECTRICA” S.A. pentru anii 2019 – 2021 este conceput ca un instrument menit să susțină dezvoltarea societății în concordanță cu obiectivele strategice stabilite și să răspundă așteptărilor acționarului principal.

În acest sens, una din principalele preocupări ale Consiliului Societății va fi sprijinul acordat conducerii executive în vederea atingerii obiectivelor pentru rezolvarea problemelor stringente, ce pot apărea în perioada de implementare a prezentului Plan de Afaceri.

Pe lângă faptul de a fi un document de planificare strategică pe termen scurt, prezentul Plan de Afaceri valorifică experiența și realizările din trecut, în scopul de a proiecta viitorul, prin cele mai adecvate și reale metode, pentru a demara o afacere de succes și va contribui esențial la informarea partenerilor, ca premisă a transparenței administrării societății față de publicul larg.

2. Informație generală

„TERMOELECTRICA” S.A. este o companie cu sediul amplasat în mun. Chișinău, str. Tudor Vladimirescu, nr.6, date de contact: tel.022-436-359; E-mail anticamera@termoelectrica.md; web-www.termoelectrica.md.

„TERMOELECTRICA” S.A. produce energie electrică și energie termică în cogenerare, livrând în Sistemul Energetic Național circa 15,1% din consumul total de energie electrică al țării (fără regiunea transnistreană). De asemenea, întreprinderea are capacitatea de livrare a aburului industrial.

Compania deține un important sistem de instalații termoelectrice și o vastă experiență în domeniul de termoficare, în care deține întâietate, fiind singura întreprindere specializată în livrarea energiei termice prin sistem de alimentare centralizată cu energie termică (SACET), destinată consumatorilor municipiului Chișinău și suburbiilor acestuia.

Întreprinderea este înființată prin reorganizarea subdiviziunii „CET-2” a companiei de Stat „Moldenergo” conform bilanțului de divizare din 01.09.1997, de asemenea este succesorul de drepturi și obligații ale S.A. „Centrala Electrică cu Termoficare nr.1 Chișinău” (în calitate de societate

absorbită) conform Actului de transmitere din 22.10.2014. Consecutiv Societatea a preluat subansamblul funcțional de la S.A. „Termocom” în procedura falimentului conform Contractului de vânzare-cumpărare nr.1 din 21.11.2014 întru executarea Legii nr.188 din 28.09.2014 cu privire la unele măsuri referitor la procedura falimentului Societății pe Acțiuni „Termocom”.

Fuziunea SA „CET-1” cu SA „CET-2” prin absorbție a avut loc în baza Hotărârii Guvernului nr. 318 din 07.05.2014 Cu privire la reorganizarea unor întreprinderi din sectorul termoelectric, implementării Conceptului privind restructurarea corporativă, instituțională și financiară a sistemului centralizat de alimentare cu energie termică din mun. Chișinău, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr.983 din 22.12.2011.

Transmiterea în proprietate a subansamblului funcțional al S.A. „Termocom” către S.A. „CET-2” a fost efectuată în decembrie 2014 în temeiul Legii nr. 188 din 28.09.2014 cu privire la unele măsuri referitor la procedura falimentului Societății pe Acțiuni „Termocom”.

Ulterior în iunie 2015, conform deciziei Adunării generale a acționarilor au fost efectuate unele modificări în Statutul Societății, inclusiv și modificarea denumirii din S.A. „CET-2” în „TERMOELECTRICA” S.A..

Pachetul de acțiuni al Societății aparține 100% Statului, fiind administrat integral de către Agenția Proprietăți Publice a Republicii Moldova.

În conformitate cu Legea nr.121 din 04.05.2007 privind administrarea și deetimizarea proprietății publice, „TERMOELECTRICA” S.A. este inclusă în lista bunurilor nepasibile de privatizare.

La moment, „TERMOELECTRICA” S.A. face parte din categoria celor mai mari întreprinderi din sectorul energetic al țării. Capitalul social al Societății constituie 554 051 660 lei, care este divizat în 55 405 166 acțiuni ordinare de aceeași clasă cu valoarea nominală de 10 lei.

Organele de conducere ale „TERMOELECTRICA” S.A. sînt:

- Adunarea generală a acționarilor (reprezentată de Agenția Proprietății Publice a Republicii Moldova – organul suprem de conducere al Societății).
- Consiliul Societății – reprezintă interesele acționarilor în perioada dintre Adunările generale ale acționarilor și, în limitele atribuțiilor sale, exercită conducerea generală și controlul asupra activității Societății. Consiliul Societății este subordonat Adunării generale a acționarilor.
- Comisia de Cenzori – exercită controlul asupra activității economico-financiare a Societății și se subordonează doar Adunării generale a acționarilor.
- Organul Executiv – Directorul General al „TERMOELECTRICA” S.A.. De competența organului executiv sînt toate chestiunile de conducere a activității curente a Societății, cu excepția chestiunilor legate de competența Adunării generale a acționarilor sau a Consiliului Societății. De asemenea, Organul executiv asigură îndeplinirea hotărârilor Adunării generale a acționarilor, deciziilor Consiliului Societății, fiind subordonat acestora.

„TERMOELECTRICA” S.A. desfășoară următoarele genuri principale de activitate:

- producerea energiei electrice;
- producerea energiei termice;
- distribuția energiei termice;
- furnizarea energiei termice.

Toate genurile de activitate menționate sunt activități licențiate în corespundere cu Legea nr.107 din 27 mai 2016 Cu privire la energia electrică și Legea nr.92 din 29 mai 2014 Cu privire la energia termică și promovarea cogenerării. Activitatea de bază a Societății este reglementată de către Agenția Națională pentru Reglementare în Energetică.

Societatea dispune de următoarele licențe eliberate de către Agenția Națională pentru Reglementare în Energetică:

- producerea de energie electrică eliberată la 10 iunie 2008 valabilă până la 4 iunie 2023 (reperfectată).
- producerea, distribuția și furnizarea energiei termice eliberată la 02 octombrie 2015 și valabilă până la 02 octombrie 2040.

În afară de licențele menționate, Societatea mai deține autorizații de funcționare a unităților de comerț și de alimentație publică. „TERMOELECTRICA” S.A. are 2 coloane auto și unități de transport necesare.

Pe lângă activele ce sunt implicate în procesul tehnologic Societatea dispune de 2 cantine, o seră, 2 puncte medicale, o bază de odihnă și o tabără pentru copii.

3. Statistici recente și rezultate înregistrate

Misiunea „TERMOELECTRICA” S.A. constă în:

Asigurarea confortului termic al consumatorilor prin furnizarea calitativă a energiei termice utilizată de consumatori pentru încălzire și apă caldă menajere. Creșterea permanentă a eficienței și acoperirea cererii de energie termică și energie electrică, la cel mai rezonabil preț, prin respectarea tuturor condițiilor de siguranță în alimentarea cu energie, aplicarea criteriilor de calitate, precum și diminuarea impactului negativ asupra mediului înconjurător.

Rezultatele înregistrate sunt analizate în baza datelor efective pentru anii 2017- 2018, care va servi drept punct de reper pentru obiectivele și proiecțiile Planului de Afaceri pentru o perioadă de 3 ani (2019-2021).

3.1 Activitatea de producere a energiei electrice și energiei termice

Producerea energiei electrice și producerea energiei termice în regim de cogenerare este asigurată de către 2 surse - centrale electrice de termoficare care funcționează atât separat cât și într-un circuit comun, în dependență de regimurile stabilite: **sursa nr. 1** (CET-2: Meșterul Manole nr.3) și **sursa nr. 2** (CET-1: Vadul lui Vodă nr.5)

Sursa nr. 1:

Pentru îndeplinirea sarcinilor de producere sursa nr.1 (CET-2) este dotată cu 3 grupuri energetice a câte 80 MW energie electrică:

- cazan TTM-96B (480 t abur/h, 275 Gcal/h), turbină IIT-80/100-130/13;
- generator electric TBΦ-120-2Y3 (P_{nom}=120 MW);
- 3 cazane pentru apă fierbinte de tipul ITBM-100 (100 Gcal/h);
- 2 cazane pentru apă fierbinte de tipul KBGM-180 (180 Gcal/h).

Capacitatea termică a CET Sursa nr.1 este de 1200 Gcal/h.

Livrarea energiei electrice se realizează prin instalația de distribuție de tip deschis OPY-110 kV cu 11 linii cu tensiunea de 110 kV. Capacitatea termică a CET sursa 1 este 1200 Gcal/h.

Combustibilul utilizat în procesul tehnologic - gaze naturale sau combustibilul de rezervă - păcură.

Principalii indicatori tehnologici de producere la Sursa r.1 sunt reflectați în tabelul de mai jos.

Tabelul nr. 1 - Indicatorii tehnologici de producere înregistrați de Sursa nr.1

Nr	Indicii tehnologici	Unitate de măsură	2017	2018	Dinamica	%
1	Energia electrică livrată de la liniile de plecare	mii kWh	596 633,93	625 526,49	28 892,56	+4,84
2	Energie termică livrată de la colectoare, total	mii Gcal	1 110,243	1 156,659	46,416	+4,18
3	Consumul gazelor naturale, total,	Mii m3	266 753,028	280 291,091	13 538,063	+5,08
4	Consumul specific de combustibil convențional					

	pentru energia electrică	g.c.c./kWh	297,778	298,843	1,065	+0,36
	pentru energia termică	kg.c.c./Gcal	120,802	121,357	0,555	+0,46
5	Randament global	%	78,2	77,7	-0,47	-0,6

Sursa nr 2:

Sursa nr. 2 (CET) este dotată cu 2 tipuri de cazane energetice:

- de tip ГМ-50 (6 unități a câte 50 t/h), ce funcționează cu 2 turbine a câte 12 MW și o turbină de 10 MW;
- de tip БК3-120/100-ГМ (2 unități a câte 120 t/h), ce funcționează la 2 turbine cu capacitatea de 27 și 5 MW.

Pentru termoficare de la turbinele Sursei nr. 2 pot fi extrase 239 Gcal/h.

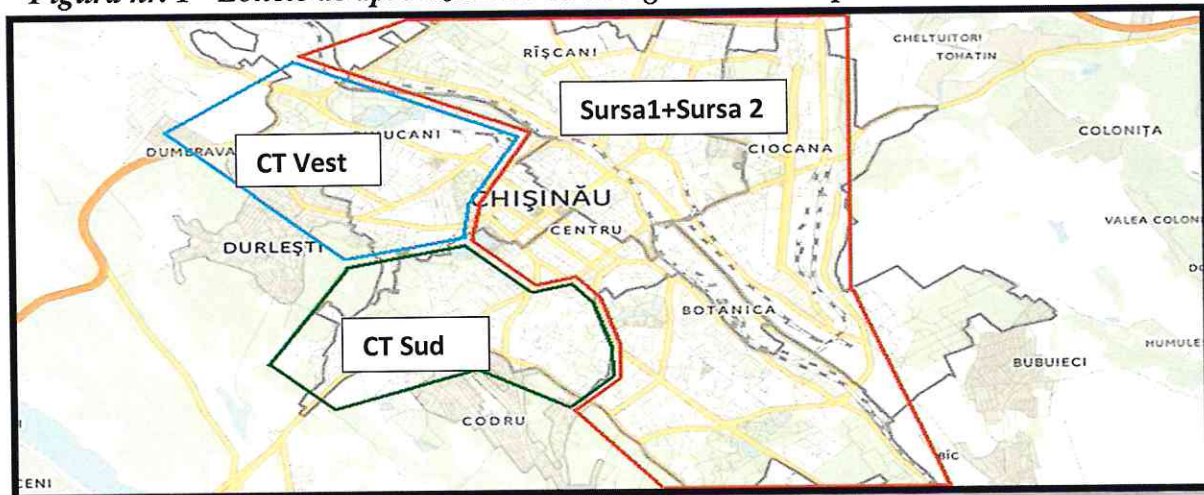
Sectorul de distribuție a energiei electrice cuprinde instalația de distribuție deschisă 110 kV cu trei transformatoare de legătură cu puterea aparentă de 70 MVA, trei linii 110 kV de legătură cu sistemul electroenergetic al Republicii Moldova de putere activă sumară de 140 MW, instalația de distribuție principală cu 64 de celule, prin care în rețelele de distribuție și pentru alimentarea stației de pompare nr. 8 se poate livra energie electrică cu puterea activă 30 MW, instalație de distribuție de 6 kV, zece instalații de distribuție de 0.4 kV.

Tabelul nr. 2 - Indicatorii tehnologici de producere înregistrați de Sursa nr.2

Nr	Indicii tehnologici	Unitate de măsură	2017	2018	Dinamica	%
1	Energia electrică livrată de la liniile de plecare	mii kWh	23 696,705	26 677,308	2 980,603	+12,58
2	Energie termică livrată de la colectoare, total	mii Gcal	146,791	160,618	13,827	+9,42
3	Consumul gazelor naturale, total,	Mii m3	23 877,02	26 153,569	2 276,55	+9,53
4	Consumul specific de combustibil convențional					
	pentru energia electrică	g.c.c./kWh	349,171	346,335	-2,835	-0,81
	pentru energia termică	kg.c.c./gcal	134,554	133,148	-1,402	-0,01
5	Randament global	%	89,03	89,3	0,270	0,3

Producerea energiei termice în mun. Chișinău la fel este asigurată de centralele termice proprii amplasate în raza orașului: **CT Sud** și **CT Vest**, iar în suburbii de către **CT suburbii**.

Figura nr. 1 - Zonele de aprovizionare cu energie termică în perioada sezonului de încălzire:



Surse CT:**Sursa CT Vest** este dotată cu 2 tipuri de cazane energetice:

- 4 cazane pentru apă caldă, încălzire de tipul IITBM-100 (100 Gcal/h);
- 2 cazane pentru abur de tipul ДКБP-6,5/13 (6,5t/h).

Tabelul nr. 3 - Indicatorii tehnologici de producere înregistrați de Sursa CT Vest

Nr	Indicii tehnologici	Unitate de măsură	2017	2018	Dinamic a	%
1	Energia termică produsă	Gcal	194 988,20	198 332,70	3 344,5	+1,71
2	Consumul de combustibil	m3	25 714 154	26 308 140	593 986	+2,31
3	Consumul specific de combustibil convențional	kg.c.c./Gcal	154,0	154,90	0,9	+0,58
4	Randamentul centralei	%	92,8	92,3	-0,5	-0,5

Sursa CT Sud este dotată cu 5 tipuri de cazane energetice:

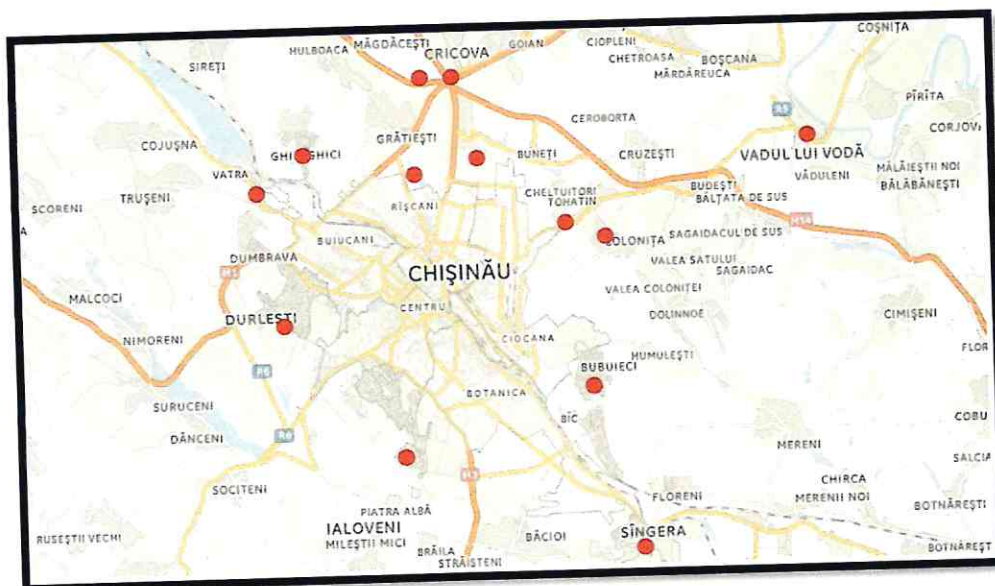
- 1 cazan pentru apă caldă, încălzire de tipul IITBM-50 (50 Gcal/h);
- 2 cazane pentru apă caldă, încălzire de tipul KBГM-100 (100 Gcal/h);
- 2 cazane pentru abur de tipul ДКБP-10/13 (10 t/h);
- 2 cazane pentru apă caldă, încălzire de tipul TBГM-30 (30 Gcal/h);
- 1 cazan pentru abur de tipul ДЕ-6.5/13 (6,5 t/h).

Tabelul nr. 4 - Indicatorii tehnologici de producere înregistrați de Sursa CT Sud

Nr.	Indicii tehnologici	Unitate de măsură	2017	2018	Dinamica	%
1	Energia termică produsă	Gcal	143 821,10	150 187,00	6 365,9	+4,43
2	Consumul de combustibil	m3	19 433 690	20 271 617	837 927	+4,31
3	Consum specific de combustibil convențional	kg.c.c./Gcal	157,8	157,6	-0,2	-0,13
4	Randamentul centralei	%	90,2	90,6		+0,4

Centrale Termice Suburbane (în continuare SCTSb) este un serviciu al „TERMOELECTRICA” S.A. constituit din 19 Centrale Termice (în continuare CT) amplasate în 14 localități suburbane. Astfel, Centralele Termice Suburbane sunt amplasate în următoarele localități, suburbii ale mun. Chișinău: loc. Băcioii Noi -1 CT; loc. Vadul lui Vodă – 1 CT; loc. Bubuieci- 2 CT; loc. Tohatin-1 CT; LOC Ghidighici -1 CT; loc. Durlești – 1CT; loc Vatra – 1 CT; loc Sîngera – 1 CT; loc. Dobrogea -1CT; loc. Cricova – 2 CT; loc.Grătiești -1 CT; loc. Colonița – 4 CT; loc. Ciorescu- 1 CT; loc. Stăuceni – 1 CT.

Figura nr. 2 - Amplasarea Centralelor Termice Suburbane



Sarcina principală a SCTSb constă în aprovizionarea continuă și calitativă a consumatorilor cu energia termică. Această activitate de distribuție a energiei termice este efectuată prin intermediul a 37 438,6 m. l. de rețele termice aferente CT Suburbii, inclusiv: 22 271,6 rețele subterane, 15 167,0 m.l. rețele supraterane. SCTSb livrează energie termică la 361 consumatori, și anume:

- 12 grădinițe;
- 23 instituții de învățământ;
- 8 instituții medicale;
- 171 blocuri locative;
- 110 case particulare;
- 43 agenți economici.

Tabelul nr. 5 - Indicatorii tehnologici de producere înregistrați de Sursa CT Suburbii

Nr.	Indicii tehnologici	Unitate de măsură	2017	2018	Dinamic a	%
1	Energia termică produsă	Gcal	42 322,93	46 806,20	4 483,27	10,59
2	Consumul de combustibil	m3	5 573 606	6 196 868	623 262	11,18
3	Consum specific de combustibil convențional	kg.c.c/ Gcal	153,80	154,60	0,8	0,52
4	Randamentul centralei	%	92,8	92,4		-0,54

3.2 Activitatea de distribuție și furnizare a energiei termice

Pe parcursul anului 2018, prin SACET a fost efectuată aprovizionarea cu energie termică a consumatorilor, inclusiv cu încălzire și cu apă caldă menajeră a consumatorilor din mun. Chișinău.

Activitatea de distribuție și furnizare a energiei termice consumatorilor a fost efectuată prin intermediul:

- 326 PTC ;
- 770 PTI ;
- 2985 noduri elevatoare
- 1618 noduri de comandă, inclusiv 996 noduri de comandă pe sistemul orizontal;
- 3272 cămine termice ;
- 18 stații de pompare;

- 285552,4 m.l. rețele termice primare;
- 246793,8 m.l. rețele termice secundare, inclusiv sistemul orizontal 2163.6 m.l.;
- 172251,3 m.l. rețele de apă caldă menajeră, inclusiv sistemul orizontal 3127,6 m.l.

La situația din 01.01.2019 „TERMOELECTRICA” S.A. deservește 10 479 obiecte, având încheiate 5 689 contracte de livrare a energiei termice, inclusiv:

Tabelul nr. 6 - Indicatorii tehnico-economici de bază a SACET pentru an.2017-2018

Indicii tehnologici	Unit. de măsur.	an.2017	an.2018	Dinamica	Diferența, %, p.p.
Energia termică livrată de la colectoare	mii Gcal	1 638,17	1 712,60	74,44	4,54
Pierderi de energie termică	mii Gcal	349,56	335,83	-13,73	-3,93
	%	21,34	19,61	*	-1,73
Energie termică livrată consumatorilor	mii Gcal	1 286,28	1 374,24	87,97	6,84

Tabelul nr. 7 - Numărul obiectelor deservite

	Denumirea grupului de consumatori	Obiecte deservite			Contracte încheiate		
		consumă	nu consumă	total	consumă	nu consumă	total
1	Buget Republican	418	62	480	117	6	123
2	Buget Municipal	453	34	487	62	2	64
3	Agenți economici	1757	429	2186	1167	83	1250
4	Fond Locativ, total, inclusiv:	7014	629	7643	4067	185	4250
	ÎMGFL	2224	95	2319	30	0	30
	APLP	1032	66	1098	356	6	362
	CCL	392	22	414	240	3	243
	Case departamentale	203	23	226	9	2	11
	Sector particular	312	282	594	410	155	565
	Apartamente cu distribuție pe orizontală	3022	19	3041	3022	19	3041
	Total	9361	1118	10479	5413	276	5689

3.3 Produse și servicii de bază

Ca rezultat al activității sale de bază „TERMOELECTRICA” S.A. realizează pe piața energetică națională:

Energie electrică anterior către RED-uri, din 01 aprilie 2018 toată cantitatea de energie electrică produsă de către „TERMOELECTRICA” S.A. este vândută către Furnizorul central, desemnat de Guvern (prin HG nr. 885 din 01.11.2017) - către S.A. „Energocom”;

- *Energie termică* consumatorilor municipiului Chișinău și suburbiilor acestuia;
- *Abur* către agenți economici.

În anul 2018 „TERMOELECTRICA” S.A. a realizat *energie electrică* în cantitate de 651,4 mil. kWh cu 5,1 % mai mult față de anul 2017.

Astfel, energia electrică a fost facturată următorilor agenți economici:

Tabelul nr. 8 - Realizarea energiei electrice de la colectoarele surselor

Indicatori	U.M	Anul 2017			Anul 2018		
		Sursa 1	Sursa 2 fără SP8	Total	Sursa 1	Sursa 2 fără SP8	Total
Energie electrică livrată- total,	mii kWh	596633,9	22916,4	619550,3	625526,5	25853,2	651379,7
<i>Inclusiv:</i>							
Î.C.S" Gaz Natural Fenosa Furnizare Energie" SRL	mii kWh	454380,3	17385,2	471765,5	236531,9	7718,2	244250,2
SA" Furnizarea Energiei Electrice Nord"	mii kWh	131931,8	5043,8	136975,6	65590,6	2140,3	67730,9
"Energocom" SA	mii kWh	2829,5	67,2	2896,7	322707,3	15982,6	338689,9
LG Energie SRL	mii kWh	101,7	2,4	104,1	372,5	12,1	384,6
Alți consumatori	mii kWh	7390,6	417,7	7808,3	324,1	-	324,111

În anul 2018 Societatea a livrat *energie termică* consumatorilor în volum de 1 374,2 mii Gcal sau cu 6,8 % în creștere comparativ cu anul 2017. Ponderea fondului locativ în totalul livrărilor reprezintă cca 77,7 la sută (în anul 2018) și 78,4 la sută (în anul 2017).

Livrările pe categorii de consumatori sunt prezentate în tabelul următor:

Tabelul nr. 9 - Energia termică livrată consumatorilor

Nr. d/o	Grupele de consumatori	Livrat		Ponderea
		mii Gcal	mii lei	%
Anul 2018				
1	Întreprinderi bugetare	179,146	241 201,95	13,04
2	Agenți economici	127,318	171 369,70	9,26
3	Fondul Locativ	1 067,78	1 198 048,68	77,70
	Total, incl. TVA	1 374,24	1 610 620,33	100,00
Anul 2017				
1	Întreprinderi bugetare	163,69	213 796,49	12,73
2	Agenți economici	114,098	148 801,98	8,87
3	Fondul Locativ	1008,487	1 100 230,31	78,40
	Total, incl. TVA	1286,275	1462828,783	100,00

4. Structura organizațională și resursele umane

În scopul asigurării îndeplinirii obiectivelor de bază, stabilite de „TERMOELECTRICA” S.A. și în special, celor legate de optimizarea tehnică și economică a activităților desfășurate, în vederea asigurării furnizării fiabile, continue, accesibile și de calitate a energiei termice către consumatori, cât și producerea energiei electrice, pentru asigurarea eficientizării și bunei funcționări a proceselor de producere și de administrare a întreprinderii, luând în considerație complexitatea activităților desfășurate și continuarea restructurării complexului termoelectric, precum și implementării ample a Proiectului de îmbunătățire a eficienței SACET conform Acordului de finanțare dintre Republica Moldova și Banca Internațională de Reconstrucție și Dezvoltare, Consiliul Societății, în anul 2018 a aprobat noua Structură organizatorică a companiei (proces-verbal nr. 10 din 01.10.2018).

În structura organizatorică din cadrul „TERMOELECTRICA” S.A. se disting un număr minim de nivele ierarhice, asigurându-se, astfel, o circulație optimă a fluxurilor informaționale între managementul superior și structurile decizionale sau de execuție de nivele inferioare.

Scopul major atins odată cu aprobarea noii organigrame este responsabilizarea directorilor de profil, tuturor șefilor subdiviziunilor și conducătorilor de sectoare. Astfel, structura prevede sistematizarea întregii activități coordonate de către directorul general.

Noua structură permite organizarea și desfășurarea ședințelor cu directorii de profil, la care participă directorul general, vicedirectorul general, directorul tehnic, directorul financiar, directorul comercial, directorul dezvoltare, directorul administrativ, la fel consultanții din aparatul administrativ. În cadrul acestora se analizează problemele de conducere curente ale întreprinderii. Suplimentar, au loc ședințe operative, de regulă, săptămânale. La aceste ședințe sunt invitați șefii de subdiviziuni pentru a discuta problemele curente ale companiei și pentru a găsi soluții optime prin dialog direct cu personalul cu atribuții de coordonare, aceștia fiind cei care trebuie să implementeze soluțiile găsite la problemele identificate.

Astfel, în urma analizei acțiunilor efectuate în perioadele precedente, în domeniul Planificării, Dezvoltării Instituționale și Managementului Resurselor Umane au fost obținute următoarele rezultate:

- actualizarea structurii organizatorice și adaptarea la necesitățile întreprinderii, precum și corelarea acesteia cu obiectivele „TERMOELECTRICA” S.A.
- divizarea organizației pe compartimente funcționale;
- stabilirea relațiilor de coordonare și subordonare în cadrul subdiviziunilor;
- stabilirea unei structuri unice a fișelor de post și actualizarea acestora;
- actualizarea Regulamentului Intern al companiei;
- realizarea regulamentelor de funcționare pentru fiecare serviciu, secție în parte.

Analiza resurselor umane

Tabelul nr. 10 - Principalii indicatori care caracterizează gestionarea resurselor umane

Efectivul personalului pe categorii	31.12.2017 (pers.)	31.12.2018 (pers.)	Modificări (pers.)	%
Total:	1923	1901	-22	-1,14
<i>Inclusiv:</i>				
<i>În concediu pentru îngrijirea copilului</i>	62	59	-3	-4,84
<i>Personal sezonier</i>	49	49	-	-
Conducători	292	291	-1	-0,34
Specialiști	424	419	-5	-1,18
Muncitori	1207	1191	-16	-1,33
<i>femei</i>	535	535	-	-
<i>pensionari</i>	286	285	-1	-0,35
<i>tineri până la 30 ani</i>	182	170	-12	-6,59
Cu studii superioare	729	718	-9	-1,23
Cu studii medii tehnice	391	391	-	-
Cu studii medii	803	792	-11	-1,37

Diminuarea numărului de personal, la fel reorganizarea instituțională a companiei pe parcursul anilor 2015-2018 este determinată de condițiile stipulate în Acordul de finanțare dintre Republica Moldova și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare în cadrul ”Proiectului de îmbunătățire a eficienței SACET” finanțat de Banca Mondială, care la moment se implementează în cadrul „TERMOELECTRICA” S.A..

5. Tarife în vigoare

Tarifele la producerea energiei electrice și tarifele pentru energia termică livrată consumatorilor se calculează conform Metodologiilor elaborate de ANRE, care ulterior se aprobă de către Consiliul de Administrare al ANRE și se ajustează anual în dependență de influența factorilor relevanți. Tarifele aplicate urmează a fi ajustate astfel, încât să permită companiei să-și recupereze în întregime toate costurile de exploatare, costurile de întreținere și de reparare, înlocuirea activelor, extinderea și îmbunătățirea infrastructurii, costurile de protecție a mediului, costurile financiare asociate cu împrumuturi contractate de către întreprindere.

De menționat că tarifele în vigoare, au fost determinate și aprobate conform "Metodologiei determinării, aprobării și aplicării tarifelor la producerea energiei electrice, energiei termice și la apa de adăos", aprobate prin Hotărârea Consiliului de administrare ANRE nr.147 din 25.08.2004, la fel "Metodologiei de determinare, aprobare și aplicare a tarifelor pentru energia termică livrată consumatorilor", aprobată de Consiliul de Administrare ANRE prin Hotărârea nr.482 din 06.09.2012. În corespundere cu principiile metodologice, stipulate în actele menționate, tarifele urmează a fi ajustate anual, în cazul existenței unor factori obiectivi, ce nu pot fi controlați de operator și care duc la o deviere mai mare de 3%.

Astfel, la situația din 01.01.2019 sunt în vigoare următoarele tarife, aprobate de către ANRE:

- la producerea energiei electrice de la sursa nr.1 (pentru S.A. „CET-2”) – 158,63 bani/kWh (fără TVA). (Hotărârea Consiliului de Administrare ANRE nr. 429 din 21.10.2011, anexa1);
- la producerea energiei electrice de la sursa nr.2 (pentru S.A. „CET-1”) – 166,14 bani/kWh (fără TVA). (Hotărârea Consiliului de Administrare ANRE nr. 429 din 21.10.2011, anexa1);
- la energia termică livrată consumatorilor în mărime de 1 122 lei/Gcal (fără TVA), în vigoare de la 01.05.2017. (Hotărârea Consiliului de Administrare ANRE nr. 109 din 17.03.2017).

Pentru a asigura sustenabilitatea întreprinderii, este nevoie ca indicatorul acoperirii cheltuielilor prin intermediul tarifelor să fie peste 1, asigurându-se astfel, acoperirea costurilor și crearea disponibilului necesar investițiilor din surse proprii.

Indicatorul menționat pentru serviciul de livrare a energiei termice consumatorilor a alcătuit în anul 2018- 1,036 (costul de producere a alcătuit - 1082,89 lei/Gcal, tarif de vânzare -1122 lei/Gcal).

Pentru livrarea energiei electrice indicatorul acoperirii cheltuielilor de către tarife a constituit pentru anul 2018 -1,17 (costul de producere a constituit – 135,36 bani/kWh, tarif mediu la realizare – 158,94 bani/kWh).

6. Analiza situației financiare actuale

Tabelul nr. 11 - Situația de profit și pierdere (mii lei)

Indicatori	Perioada de gestiune		Modificări
	2017	2018	
Venituri din vânzări	2 389 696,8	2 579 734,3	190 037,5
Costul vânzărilor	2 312 405,2	2 264 089,3	-48 315,9
Profit brut (Pierdere brută)	77 291,6	315 645,0	238 353,4
Alte venituri din activitatea operațională	37 772,8	95 340,2	57 567,3
Cheltuieli de distribuire	23 359,8	28 414,6	5 054,8
Cheltuieli administrative	70 509,1	58 311,2	-12 197,9
Alte cheltuieli din activitatea operațională	46 139,1	128 458,2	82 319,1
Rezultat din activitatea operațională: profit (pierdere)	-24 943,5	195 801,2	220 744,7
Rezultat din alte activități: profit (pierdere)	63 004,2	-10 382,6	-73386,8
Profit net (pierdere netă) al perioadei de gestiune	38 060,7	185 418,6	147 357,9

În anul 2018 „TERMOELECTRICA” S.A. a obținut profit net al perioadei de gestiune în sumă de 185 418,6 mii lei, majorarea față de perioada precedentă constituie 147 357,9 mii lei.

Din activitatea operațională în anul de referință a fost înregistrat profit cu 220,7 mil. lei mai mult față de anul 2017, fiind influențat de creșterea volumului de livrări a energiei termice și a energiei electrice și diminuarea costului vânzărilor comparativ cu anul precedent.

Tabelul nr. 12 - Analiza bilanțului contabil 2017-2018 (mii lei)

Nr.	ACTIV	Sold la sfârșitul 2017	Sold la sfârșitul 2018	Modificări +;-
1	2	3	4	5
1.	Active imobilizante			
	Total active imobilizate	4.050.905,5	4.061.641,2	10.735,7
2.	Active circulante			
	Total active circulante	1.417.759,1	1.637.549,8	219.790,7
	Total Active	5.468.664,7	5.699.191,1	230.526,4
Nr	PASIV	Sold la sfârșitul 2017	Sold la sfârșitul 2018	Devieri
3.	Capital propriu			
	Total capital propriu	1.772.158,0	1.952.584,6	180.426,6
4.	Datorii pe termen lung			
	Total datorii pe termen lung	3.544.087,5	3.536.445,9	-7.641,6
5.	Datorii curente			
	Total datorii curente	152.419,1	210.160,5	57.741,4
	Total Pasive (rd.390+rd.440+rd.580)	5.468.664,6	5.699.191,0	230.526,4

Descifrarea detaliată este prezentată în Anexa 1.

La situația din 01.01.2019 valoarea contabilă a activelor întreprinderii constituie 5 699 191,0 mii lei, inclusiv activele imobilizate 4 061 641,2 mii lei cu o pondere de 71,3%, și activele circulante în sumă de 1 637 549,8 mii lei cu o pondere de 28,7%. Valoarea mijloacelor fixe este în creștere față de începutul perioadei de gestiune cu 173 782,9 mii lei.

În structura pasivului se regăsesc capitalul propriu în sumă de 1 952 584,6 mii lei cu o pondere de 34,3%, datorii pe termen lung în sumă de 3 536 445,9 mii lei cu o pondere de 62,1% și datorii curente în sumă de 210 160,5 mii lei ceea ce constituie o pondere de 3,7%.

Tabelul nr. 13 - Evoluția veniturilor și cheltuielilor pentru anii 2017-2018 (mii lei)

Nr.		Anul 2017	Anul 2018	Modificări
I.	Venituri total:	2 496 377,8	2 715 064,4	218 686,6
	din care:			
1	Venituri din vânzări	2 389 696,8	2 579 734,3	190 037,5
	- venituri din livrarea energiei termice consumatorilor	1 402 460,6	1 541 900,6	139 439,9
	- venituri din realizarea energiei electrice	984 619,0	1 035 330,1	50 711,1
	- alte venituri din vânzări	2 617,2	2 503,6	-113,6
2	Alte venituri din activitatea operațională	37 772,8	95 340,1	57 567,3
3	Venituri din operațiuni cu active imobilizate	3 364,0	905,5	-2 458,5
4	Venituri financiare	65 544,2	39 084,5	-26 459,7

Nr.		Anul 2017	Anul 2018	Modificări
II.	Total consumuri și cheltuieli, inclusiv:	2 458 317,1	2 529 645,8	71 328,7
2.1	Consumuri și cheltuieli materiale	1 816 569,8	1 716 399,0	-100 170,8
2.2	Servicii prestate de terți	49 367,2	69 080,8	19 713,6
2.3	Amortizarea activelor corporale și necorporale	251 355,3	264 386,6	13 031,3
2.4	Cons/chelt privind retribuirea muncii	220 029,2	237 751,5	17 722,3
2.5	Contribuții privind asigurările sociale de stat și medicale obligatorii	60 515,6	62 199,1	1 683,5
2.6	Alte consumuri și cheltuieli operaționale	54 576,0	129 456,2	74 880,2
2.7	Cheltuieli cu active imobilizate	3 511,1	6 200,8	2 689,7
2.8	Cheltuieli financiare	2 392,9	44 171,8	41 778,9

Din tabelul prezentat observăm, că în anul 2018 „TERMOELECTRICA” S.A. a obținut venituri totale în valoare de 2 715 064,4 mii lei ceea ce este cu 218 686,6 mii lei sau cu 8,8 % mai mult de cât în anul 2017.

Ponderea cea mai mare în total venituri o constituie veniturile din vânzări, alcătuind 95%. În comparație cu anul precedent veniturile din vânzări s-au majorat cu 7,95% din care veniturile din realizarea energiei termice consumatorilor s-a majorat față de anul precedent cu 139 439,9 mii lei sau cu 9,9% și respectiv veniturile din livrarea energiei electrice s-a majorat în comparație cu anul precedent cu 50 711,1 mii lei sau cu 5,2%.

În anul 2018 întreprinderea a suportat consumuri și cheltuieli în sumă de 2 529 645,8 mii lei sau cu 71 328,7 mii lei mai mult în comparație cu anul precedent.

Asupra modificării cheltuielilor pentru anul curent au influențat următorii factori:

- majorarea cheltuielilor de reparație a mijloacelor fixe, dobînda calculată și diferența de curs valutar aferentă contractului de împrumut oferit de BIRD, constituirea provizioanelor;
- sporirea fondului total de retribuire a muncii legate de majorarea cuantumului minim garantat al salariului de la 2 380 lei pînă la 2610 lei conform Hotărîrii Guvernului;
- Diminuarea costului gazelor naturale cauzată de modificarea prețurilor la gazele naturale, furnizate de ”Moldovagaz” SA începînd cu 16.03.18;
- Creșterea amortizării din contul punerii în funcțiune a mijloacelor fixe noi, în special cele date în exploatare conform Împrumutului BIRD;
- Fluctuația cursului valutar, etc.

Mijloacele bănești încasate în anul 2018 alcătuiesc 2 497 015,6 mii lei sau mai mult de cât în anul 2017 cu 134 484,6 mii lei. Din totalul încasărilor mijloacelor bănești cota cea mai mare revine încasărilor din vânzări, care pentru anul 2018 alcătuiește 99,6% și corespunzător pentru anul 2017 - 99,4%. Ponderea încasărilor din vânzări comparativ cu anul precedent se modifică nesemnificativ.

În anul 2018 au fost efectuate plăți în sumă de 2 506 583,9 mii lei sau cu 121 264,7 mii lei mai mult de cât în perioada precedentă. Plățile pentru procurarea stocurilor și a gazelor naturale alcătuiesc cca 81,8% din totalul plăților efectuate.

Astfel, cca 71,7 % din încasările anului 2018 au fost direcționate achitării consumului curent de gaze naturale către ”Moldovagaz” SA. *Structura detaliată a fluxului de numerar efectiv este prezentată în anexa 2.*

7. Analiza SWOT

<p>Puncte forte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Îmbunătățirea situației financiare în ultimii doi ani; - Creșterea livrărilor de energie electrică; - Creșterea livrărilor de energie termică; - Sistem bine organizat de facturare și de colectare a datoriilor de la consumatori; - Repartizarea pe subdiviziuni a personalului conform funcțiilor și subordonărilor directe; - Existența unei organigrame noi, adaptate conform nevoilor existente ale întreprinderii; 	<p>Puncte slabe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rambursarea sumelor aferente dobânzii împrumutului și a comisioanelor de angajament, iar începând cu a. 2020 și a plăților de bază conform împrumutului contractat de la Banca Mondială; - Necesitatea rambursării datoriilor istorice acumulate față de SA "Moldovagaz", acestea afectând mijloacele bănești disponibile ale întreprinderii; - Exploatarea utilajului tehnologic cu o durată depășită de funcționare care înregistrează un randament scăzut; - Exploatarea rețelelor de transportare și distribuție a energiei termice învechite, care provoacă întreprinderii pierderi.
<p>Oportunități:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementarea proiectului investițional finanțat de către BM și ca rezultat implementarea soluțiilor moderne pentru funcționarea întreprinderii; - Extinderea ariei de livrare a energiei termice prin conectarea la rețelele termice a unor noi consumatori din mun. Chișinău; - Promovarea avantajelor și beneficiilor sistemului de distribuție pe orizontală a energiei termice; - Perspectiva modernizării blocurilor energetice la CET Sursa 1 la fel îmbunătățirea tehnologică a sistemelor de pompare cu instalarea convertizoarelor de frecvență la Sursele de Termoficare CT Vest și CT Sud; - Examinarea posibilității și implementarea proiectelor de performanță energetică ESCO; - Obținerea satisfacției clienților prin îmbunătățirea continuă a serviciilor și a profesionalismului personalului, la fel asigurarea transparenței acțiunilor întreprinse prin informarea constantă și completă a acestora. 	<p>Riscuri (amenințări):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apariția, în zona de livrare a energiei termice de către companie, a altor operatori de prestare a serviciului de livrare a agentului termic la nivel de bloc sau mai multe blocuri; - Diminuarea livrărilor energiei termice ca rezultat al instalării de către consumatori a centralelor termice individuale la nivel de apartamente; - Neajustarea la timp a tarifelor de către ANRE necesare funcționării și dezvoltării corespunzătoare a activităților întreprinderii; - Modificarea legislației în vigoare, a politicilor contabile și standardelor naționale de contabilitate; Schimbarea dezavantajoasă a cursurilor valutare; - Scăderea nivelului de plată al consumatorilor, etc.;

8. Misiunea și viziunea companiei

Tabelul nr. 14 - Scopul, misiunea și viziunea „TERMOELECTRICA” S.A.

<p>Scopul principal al companiei „TERMOELECTRICA” S.A. este asigurarea funcționării eficiente a sistemelor centralizate de aprovizionare cu energie termică, promovarea și utilizarea tehnologiilor de cogenerare și a altor tehnologii moderne și eficiente energetic, stabilirea principiilor de desfășurare a activităților aferente sistemelor centralizate de alimentare cu energie termică, în condiții de accesibilitate, fiabilitate, continuitate, transparență, cu respectarea normelor de calitate și de protecție a mediului la producerea energiei electrice și producerea, distribuția și furnizarea energiei termice.</p>	
MISIUNE	VIZIUNE
În ce consta afacerea?	Ce vrem să devenim?
<ul style="list-style-type: none"> Misiunea „TERMOELECTRICA” S.A. este asigurarea confortului termic al consumatorilor prin furnizarea calitativă a căldurii și apei calde menajere. Creșterea permanentă a eficienței și acoperirea cererii de energie termică și energie electrică la cel mai rezonabil preț, prin respectarea tuturor condițiilor de siguranță în alimentarea cu energie, aplicarea criteriilor de calitate, precum și diminuarea impactului negativ asupra mediului înconjurător. 	<ul style="list-style-type: none"> Ne propunem să ne afirmăm ca companie puternică, viabilă economic și rentabilă financiar, caracterizată prin transparență, calitate, performanță, responsabilă față de mediul înconjurător, inclusiv prin: <ul style="list-style-type: none"> <u>Modernizarea tehnologică</u>: dezvoltarea și promovarea unui program de reabilitare, modernizare și investiții în scopul creșterii eficienței de producere a energiei termice și energiei electrice și a emisiilor poluante. <u>Investiții eficiente</u>: alegerea direcțiilor prioritare pentru atingerea eficienței maxime a sistemului de aprovizionare centralizată cu energie termică din mun. Chișinău și producere a energiei electrice prin utilizarea eficientă a mijloacelor financiare destinate investițiilor și reparațiilor capitale. <u>Management efectiv al resurselor umane</u>: abordarea unei politici de personal care să stimuleze inițiativa, munca în echipă și dezvoltarea profesională și personală, în scopul obținerii unor rezultate performante. Promovarea politicii de continuă îmbunătățire a sistemelor de recrutare, salarizare și remunerare, dezvoltare a competențelor profesionale, a mediului de activitate, cât și politica de echilibru între sexe. <u>Marketing efectiv</u>: aplicarea celor mai eficiente metode și tehnici de marketing testate în timp, prin promovarea tactică și abordarea individuală, în funcție de grupurile țintă stabilite; Poziționarea și menținerea pe piața energetică, drept o soluție de termoficare eficientă, sigură și

	<p>performantă, care răspunde necesităților și așteptărilor consumatorilor, asigurând un echilibru preț/ calitate.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Strategie financiară efectivă</u>: creșterea viabilității și durabilității financiare a întreprinderii. • <u>Dialog constructiv cu consumatorii</u>: Menținerea și dezvoltarea permanentă a platformelor de comunicare și interacțiune cu consumatorii și societatea civilă, prin asigurarea unui dialog social constructiv, asigurarea principiului transparenței și libertății de exprimare, precum și responsabilității sociale corporative
--	---

Astfel, rolul echipei manageriale a companiei constă în stabilirea strategiilor de evoluție a unității, în monitorizarea performanțelor acesteia potrivit strategiilor stabilite și în coordonarea curentă a activităților, asigurând un profit, care va permite efectuarea investițiilor în dezvoltarea întreprinderii.

Ca urmare compania va deveni o unitate performantă din punct de vedere managerial, tehnic și financiar, asigurând o eficiență sporită în utilizarea resurselor materiale și umane precum și premisele necesare unei dezvoltări continue.

9. Obiective stabilite pentru 2019-2021

Pentru atingerea scopului declarat, „TERMOELECTRICA” S.A. a stabilit pentru următorii 3 ani un șir de obiective, ca fiind cele mai performante, în privința dezvoltării activității și proceselor cheie. Aceste obiective vor contribui la cuantificarea obținerii unui rezultat și vor permite factorilor de decizie să întreprindă măsurile necesare în vederea realizării scopului dorit.

În scopul efectuării unei activități eficiente și profitabile „TERMOELECTRICA” S.A. a marcat următoarele obiective prioritare în dezvoltarea companiei, care vor îngloba domeniile de activitate a companiei: operațional, financiar și comercial.

Astfel, în scopul **îmbunătățirii activității operaționale** și îmbunătățirii calității și fiabilității activităților de producere a energiei electrice și energiei termice și a livrării energiei termice consumatorilor, compania a stabilit următoarele obiective:

Obiectivul nr.1 *Elaborarea și implementarea unui plan de investiții bine structurat în domeniul producerii primordial în cogenerare a energiei electrice și termice la fel în domeniul distribuției și furnizării energiei termice consumatorilor, care va contribui la majorarea fiabilității, eficienței, asigurarea securității în sistem și protecția mediului ambiant, optimizarea costurilor și îmbunătățirea indicatorilor de performanță și de calitate a produselor și serviciilor prestate.*

La elaborarea Planului de investiții se va tine cont de următoarele acțiuni, care urmează a fi realizate în scopul atingerii obiectivului nominalizat:

- Modernizarea surselor de generare existente în scopul îmbunătățirii indicatorilor tehnico-economici;

- Identificarea și posibilitatea implementării proiectelor de eficiență energetică în cadrul SACET;
- Identificarea și promovarea oportunităților de implementare a investițiilor prin intermediul contractelor de performanță energetică (ESCO);
- Promovarea producerii de energie electrică și termică în regim de cogenerare;
- Promovarea continuă a avantajelor și beneficiilor sistemului de distribuție pe orizontală a agentului termic;
- Asigurarea funcționării în siguranță și fiabilă a utilajului de bază și a celui auxiliar la fel menținerea permanentă a utilajului în stare de pregătire pentru a prelua sarcina termică;
- Asigurarea celui mai econom regim de funcționare a utilajului, stabilit în baza testărilor de reglare a regimurilor și a cerințelor instrucțiunilor de la uzină;
- Creșterea productivității muncii prin perfecționarea organizării lucrului, introducerea metodelor performante de deservire și reparare a utilajului, introducerea automatizării, a tehnologiilor noi și optimizarea cheltuielilor de exploatare;
- Reducerea pierderilor de energie termică în rețelele termice;
- Promovarea unor strategii de dezvoltare și furnizare a produselor și serviciilor, care au ca scop promovarea protejării mediului înconjurător.

În scopul **îmbunătățirii situației financiare** a companiei „TERMOELECTRICA” S.A. și-a stabilit următorul obiectiv de bază:

Obiectivul nr. 2: Asigurarea înregistrării profitului prin majorarea veniturilor și optimizarea costurilor operaționale.

Pentru asigurarea îndeplinirii obiectivului nominalizat echipa managerială își propune următoarele acțiuni:

Majorarea veniturilor totale ale companiei obținute din vânzări (energie electrică, energie termică, alte activități) prin:

- facturarea la timp și în volume depline a produselor și serviciilor prestate de către „TERMOELECTRICA” S.A.;
- alimentarea fiabilă a consumatorilor cu energie electrică și energie termică, asigurarea celor mai optime regimuri de funcționare a utilajului;
- asigurarea unui proces eficient și corect privind facturarea, încasarea și analizarea soldului facturilor neîncasate;
- prestarea, în limita posibilităților, a serviciilor auxiliare;
- comercializarea activelor neutilizate;
- conlucrarea cu ANRE privind furnizarea de date și analize pentru ajustarea tarifelor.

Optimizarea costurilor de bază aferente activității operaționale a întreprinderii prin:

- optimizarea costurilor de exploatare în urma elaborării și aplicării unui Plan de Mentenanță și Reparații;
- gestionarea eficientă a fondurilor pentru finanțarea investițiilor;
- respectarea principiului fiabilității și al eficienței maxime la costuri minime;
- analiza pieței furnizorilor de materiale și piese de schimb pentru identificarea celui mai bun raport calitate/preț, și/sau petrecerea concursurilor de cerere de oferte de preț pentru loturi mai mari de materiale;
- soluționarea problemelor cu caracter organizațional și tehnic, care vor îmbunătăți capacitatea de administrare și întreținere a sistemelor de producere și distribuție;

- eficientizarea activităților operaționale privind eficiența energetică și activități de reducere a pierderilor pe sistemele de distribuție;

Îmbunătățirea situației fluxului de numerar:

Fluxul de numerar provenit din activitatea operațională reprezintă un indicator cheie al eficacității activității întreprinderii, deoarece în baza acestuia se poate judeca despre acumularea unei cantități suficiente de mijloace bănești pentru menținerea nivelului de producție a întreprinderii, achitarea împrumuturilor, și realizarea de investiții noi, fără a apela la surse externe de finanțare.

Obiectivul nr.3: Majorarea livrărilor în rezultatul conectării a unor noi consumatori la rețelele de distribuție și furnizare a energiei termice și asigurarea colectării plăților

Pentru îndeplinirea obiectivului menționat, în conformitate cu strategia de marketing abordată "TERMOELECTRICA" S.A. își propune majorarea numărului de consumatori beneficiari ai produselor și serviciilor companiei, și în acest aspect se va concentra pe îndeplinirea următoarelor acțiuni:

- asigurarea unor relații "corecte" și îmbunătățirea permanentă a dialogului cu consumatorii;
- creșterea numărului de consumatori la SACET, prin identificarea potențialilor consumatori, analizarea necesităților lor precum și identificarea motivelor de neconectare la rețele până la momentul actual;
- inventarierea tuturor imobilelor situate în mun. Chișinău în scopul înregistrării unor noi utilizatori de servicii;
- identificarea tuturor consumatorilor, inclusiv a agenților economici care beneficiază de surse individuale de termoficare. Aplicarea metodei de convingere a consumatorilor în scopul branșării acestora la SACET;
- crearea unei imagini pozitive a companiei, a produselor și serviciilor prin implementarea unor acțiuni de vizibilitate (publicitate, spoturi, comunicare, etc);
- colectarea plăților în baza facturilor emise prin stabilirea unui proces standardizat de conlucrare și comunicare cu consumatorii;
- colectarea eficientă a facturilor neîncasate prin stabilirea unor procese de colectare a datoriilor ajustate la ziua de azi, accent punându-se pe faza extrajudiciară de încasare;
- reducerea datoriilor istorice acumulate pentru categoria de consumatori persoane fizice prin intensificarea interacțiunii cu Gestionarii fondului locativ.

În scopul **îmbunătățirii managementului** companiei „TERMOELECTRICA” S.A. și-a stabilit următorul obiectiv de bază:

Obiectivul nr.4: Creșterea calității produselor și serviciilor acordate prin îmbunătățirea proceselor de management

Pentru îndeplinirea obiectivului menționat „TERMOELECTRICA” S.A. se va concentra pe îndeplinirea următoarelor acțiuni:

- monitorizarea indicatorilor de calitate;
- implementarea unui Sistem Informațional Integrat de tip ERP (Enterprise Resource Planning);
- implementarea Sistemului ISO 14001:2016 Sisteme de management de mediu. Cerințe cu ghid de utilizare;
- implementarea Sistemului ISO 45001:2018 Sisteme de management al sănătății și securității în muncă. Cerințe și îndrumări pentru utilizare;
- implementarea Sistemului ISO 31000:2018 Managementul riscului;
- implementarea Sistemului ISO 50001:2018 Managementul Energiei;
- îmbunătățirea continuă a structurii organizaționale a întreprinderii, după caz.

10. Planul de marketing pentru perioada 2019 -2021

Planul de marketing pentru următorii 3 ani derivă din activitatea de bază desfășurată de către Societate și anume:

- Proiecția planului de producere
- Prognoza livrărilor de energie electrică
- Prognoza livrărilor de energie termică consumatorilor.

Informația prezentată în acest capitol este efectuată în baza datelor financiare și a datelor tehnico-economice înregistrate în anul 2018, a planului de producere prognozat pentru anii 2019-2021 și a unor pronosticuri stabilite pentru următorii 3 ani.

10.1 Estimarea indicatorilor tehnici

Tabelul nr. 15 – Estimarea indicatorilor tehnici pentru perioadă 2019-2021

Indicatorii	U.M.	2018	2019	2020	2021	modificări, %		
						2019-18	2020-19	2021-20
Energia electrică livrată de la liniile de plecare	mii kWh	652.203,8	631.396,6	706.659,7	709.138,9	-3,2%	11,9%	0,4%
Energia electrică livrată furnizorului (fără SP-8)	mii kWh	651.379,7	631.018,6	706.655,0	709.134,2	-3,1%	12,0%	0,4%
Energie termică livrată de la colectoare	mii Gcal	1.712,6	1.689,4	1.671,0	1.680,2	-1,4%	-1,1%	0,6%
Consum tehnologic de energie termică	mii Gcal	2,5	2,4	2,5	2,5	-4,0%	4,2%	0,0%
Pierderi de energie termică	mii Gcal	335,8	324,3	332,5	329,1	-3,4%	2,5%	-1,0%
Energia termică livrată consumatorilor	mii Gcal	1.374,2	1.362,7	1.336,0	1.348,5	-0,8%	-2,0%	0,9%
Consumul de gaze naturale	mii m3	359.406,1	358.473,6	362.661,2	361.546,0	-0,3%	1,2%	-0,3%

Majorarea volumului de energie electrică produsă și livrată în rețea a fost planificată reieșind din cantitatea estimată de energie termică livrată la colector urmare a modernizării blocului energetic la Sursa 1 (a.2019) cu înregistrarea rezultatelor modernizării începând cu anul 2020 și sporirea eficienței de funcționare.

La baza planificării cantității de energie termică livrată la colectoare a stat energia termică livrată consumatorilor, pierderile de energie termică în rețelele termice și consumul tehnologic de energie termică.

Pierderile de energie termică pentru anul 2020 au fost planificate în micșorare cu 1% față de pierderile efectiv înregistrate în anul 2018. Pentru perioadele ulterioare a fost prevăzută micșorarea acestora cu 1% față de anul precedent.

Cantitatea de energie termică livrată consumatorilor pentru 2019 a fost determinată în baza Planului de vânzări (media a 10 ani a perioadei precedente); pentru 2020 - ca media vânzărilor de energie termică pentru 5 ani a perioadei precedente; 2021 - a fost planificată majorarea vânzărilor de energie termică cu 1% față de valoarea planificată pentru 2020.

Tabelul nr. 16 – Estimarea indicatorilor tehnologici de producere pentru Sursa nr.1

Indicii tehnologici	U.M.	2018	2019	2020	2021	modificări, %		
						2019-18	2020-19	2021-20
Energia electrică livrată de la liniile de plecare	mii kWh	625.526,5	612.270,3	691.569,5	694.048,7	-2,1%	13,0%	0,4%
Energie termică livrată de la colectoare, total	mii Gcal	1.156,7	1.182,4	1.194,9	1.201,7	2,2%	1,1%	0,6%
Consumul gazelor naturale, total	Mii m3	280.291,1	287.012,0	296.512,1	295.090,5	2,4%	3,3%	-0,5%
Consumul specific de combustibil convențional								
pentru energia electrică	g.c.c./kWh	298,8	306,6	294,0	291,3	2,6%	-4,1%	-0,9%
pentru energia termică	kg.c.c./Gcal	121,4	124,7	119,7	118,6	2,8%	-4,0%	-0,9%
Randament global	%	77,7	77,0	77,9	78,6	-1,0%	1,2%	1,0%

La CET sursa 1 (str. Meșterul Manole, 3) este planificată modernizarea unui bloc energetic, și efectul economic se preconizează a fi resimțit în perioada anilor 2020-2022;

– **Pentru anul 2019:**

în Planul de Producere pentru 2019 este prevăzută conectarea a CET sursa 2 (str. Vadul lui Vodă, 5) în luna decembrie 2019, în legătură cu lucrările planificate de reparație a utilajului de bază a blocului energetic Nr. 1, CET Sursa 1. Totodată, funcționarea utilajului CET sursa 1 în condiții normale în lunile ianuarie, februarie, martie și punerea în funcțiune a preîncălzitoarelor apei de rețea de vârf reieșind din reparația planificată și sarcina termică a circuitului. Astfel, regimul respectiv a stat la baza planificării consumurilor specifice de combustibil cu o majorare nesemnificativă față de anul 2018 (efectiv) și diminuare a volumului de energie electrică livrată de la liniile de plecare.

– **Pentru anul 2020:**

în legătură cu modernizarea planificată a blocului energetic a CET sursa 1 (str. Meșterul Manole, 3) s-a majorat producerea și livrarea în rețea a energiei electrice; în același timp este majorată eficiența de funcționare, respectiv, majorarea cantității de energie electrică de la barele de plecare și diminuarea consumului specific de combustibil.

– **Pentru anul 2021:**

se planifică modernizarea celui de-al doilea bloc energetic la CET sursa 1, cu același efect: majorarea producerii și livrării în rețea a energiei electrice, și respectiv, micșorarea consumului specific de combustibil.

Tabelul nr. 17 – Estimarea indicatorilor tehnologici de producere pentru Sursa nr.2

Indicii tehnologici	U.M.	2018	2019	2020	2021	modificări, %		
						2019-18	2020-19	2021-20
Energia electrică livrată de la liniile de plecare	mii kWh	26.677,3	19.126,4	15.090,2	15.090,2	-28,3%	-21,1%	0,0%
Energia electrică livrată furnizorului (fără SP-8)	mii kWh	25.853,2	18.748,3	15.085,5	15.085,5	-27,5%	-19,5%	0,0%
Energie termică livrată de la colectoare, total	mii Gcal	160,6	124,3	102,8	102,8	-22,6%	-17,3%	0,0%
Consumul gazelor naturale, total	Mii m3	26.153,6	20.171,2	16.331,2	16.331,2	-22,9%	-19,0%	0,0%
Consumul specific de combustibil convențional								
pentru energia electrică	g.c.c./kWh	346,3	351,8	348,6	348,6	1,6%	-0,9%	0,0%
pentru energia termică	kg.c.c./Gcal	133,1	135,4	134,4	134,4	1,7%	-0,8%	0,0%
Randament global	%	89,2	89,5	91,1	91,1	0,3%	1,9%	0,0%

- în Planul de Producere pentru 2019* este prevăzută conectarea a CET sursa 2 (str. Vadul lui Vodă, 5) doar în luna decembrie 2019, în legătură cu lucrările planificate de reparație a utilajului de bază a blocului energetic CET sursa 1. Respectiv a fost planificată o diminuare a volumului de energie electrică livrată de la liniile de plecare față de anul 2018 (efectiv), în care CET sursa 2 a funcționat toată perioada sezonului rece.
- în Planul de Producere pentru 2020, 2021 CET sursa 2 (str. Vadul-lui-Vodă, 5) va fi conectată doar în perioada de vară;
- consumurile specifice au fost planificate ținând cont de volumele de energie termică livrată consumatorilor și durata de funcționare a Sursei.

Tabelul nr. 18 – Estimarea indicatorilor tehnologici de producere pentru Sursa CT Vest

Indicii tehnologici	U.M.	2018	2019	2020	2021	modificări, %		
						2019-18	2020-19	2021-20
Energia termică livrată	mii Gcal	198,3	191,6	184,1	185,5	-3,4%	-3,9%	0,8%
Consumul de combustibil	mii m3	26.308,1	25.526,4	24.407,9	24.597,8	-3,0%	-4,4%	0,8%
Consumul specific de combustibil convențional	kg.c.c/ Gcal	154,9	155,6	154,9	154,9	0,4%	-0,5%	0,0%
Randamentul centralei	%	92,3	91,8	92,3	92,3	-0,5%	0,5%	0,0%

Tabelul nr. 19 – Estimarea indicatorilor tehnologici de producere pentru Sursa CT Sud

Indicii tehnologici	U.M.	2018	2019	2020	2021	modificări, %		
						2019-18	2020-19	2021-20
Energia termică livrată	mii Gcal	150,2	146,8	144,6	145,4	-2,3%	-1,5%	0,6%
Consumul de combustibil	mii m3	20 271,6	19 920,2	19 500,9	19 616,5	-1,7%	-2,1%	0,6%
Consumul specific de combustibil convențional	kg.c.c/ Gcal	157,6	158,5	157,6	157,6	0,6%	-0,6%	0,0%
Randamentul centralei	%	90,6	90,1	90,7	90,7	-0,6%	0,7%	0,0%

- La baza planificării cantității de energie termică livrată la colectoare a stat energia termică livrată consumatorilor finali, pierderile de energie termică în rețelele termice și consumul tehnologic de energie termică.
- Pierderile de energie termică pentru anul 2020 au fost planificate în micșorare cu 1% față de pierderile efectiv înregistrate în anul 2018. Pentru perioadele ulterioare a fost prevăzută micșorarea acestora cu 1% față de anul precedent.
- Cantitatea de energie termică livrată consumatorilor pentru 2019 a fost determinată în baza Planului de vânzări (media a 10 ani a perioadei precedente); pentru 2020- ca media vânzărilor de energie termică pentru 5 ani a perioadei precedente; 2021 - a fost planificată majorarea vânzărilor de energie termică cu 0,6% față de valoarea planificată pentru 2020.
- Consumurile specifice au fost planificate la nivelul valorilor efective 2018

Tabelul nr. 20 – Estimarea indicatorilor tehnologici de producere pentru Sursa CT Suburbii

Indicii tehnologici	U.M.	2018	2019	2020	2021	modificări, %		
						2019-18	2020-19	2021-20
Energia termică livrată	mii Gcal	46,8	44,2	44,7	44,7	-5,5%	1,0%	0,0%
Consumul de combustibil	mii m3	6 196,9	5 843,8	5 909,1	5 910,0	-5,7%	1,1%	0,0%
Consumul specific de combustibil convențional	kg.c.c/ Gcal	154,6	154,3	154,6	154,6	-0,2%	0,2%	0,0%
Randamentul centralei	%	92,4	92,6	92,4	92,4	0,2%	-0,2%	0,0%

- La baza planificării cantității de energie termică livrată la colectoare a stat energia termică livrată consumatorilor finali, pierderile de energie termică în rețelele termice și consumul tehnologic de energie termică.
- Consumurile specifice au fost planificate la nivelul valorilor efective 2018.

Tabelul nr. 21 – Estimarea indicatorilor tehnico-economici de bază a SACET

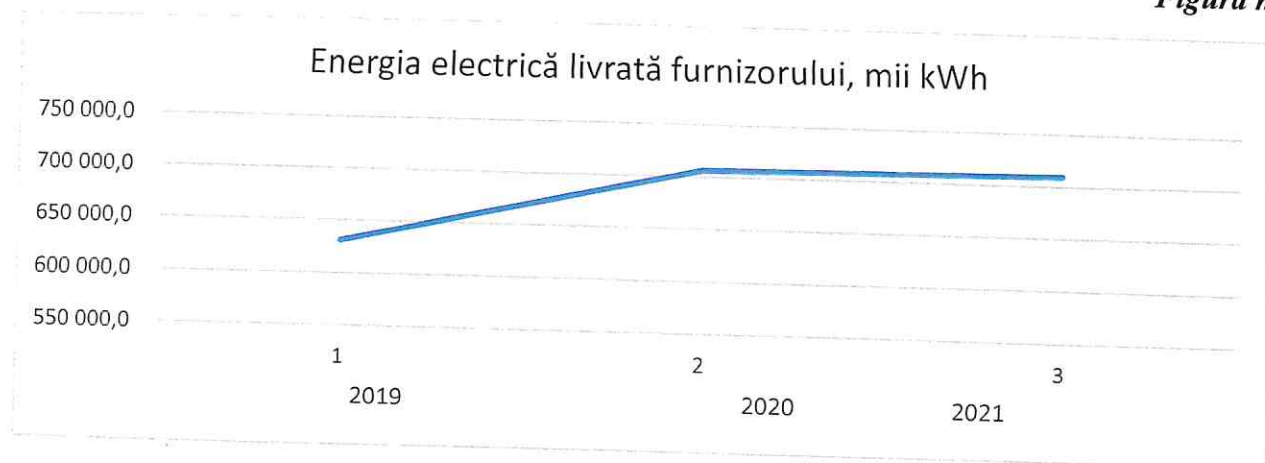
Indicii tehnologici	U.M.	2018	2019	2020	2021	modificări, %		
						2019-18	2020-19	2021-20
Energia termică livrată de la colectoare	mii Gcal	1.712,6	1.689,4	1.671,0	1.680,2	-1,4%	-1,1%	0,6%
Pierderi de energie termică	mii Gcal	335,8	324,3	332,5	329,1	-3,4%	2,5%	-1,0%
	%	19,6	19,2	19,9	19,6	-2,1%	3,7%	-1,6%
Energie termică livrată consumatorilor	mii Gcal	1.374,2	1.362,7	1.336,0	1.348,5	-0,8%	-2,0%	0,9%

10.2 Prognoza livrărilor de energie electrică

Tabelul nr. 22 – Prognoza volumelor de energie electrică livrate pentru perioada 2019-2021

Indicatori	2019	2020	2021	modificări, %		
				2019-2018	2020-2019	2021-2020
Energia electrică livrată	631 018,6	706 655,0	709 134,2	-3,1%	12,0%	0,4%

Figura nr.3



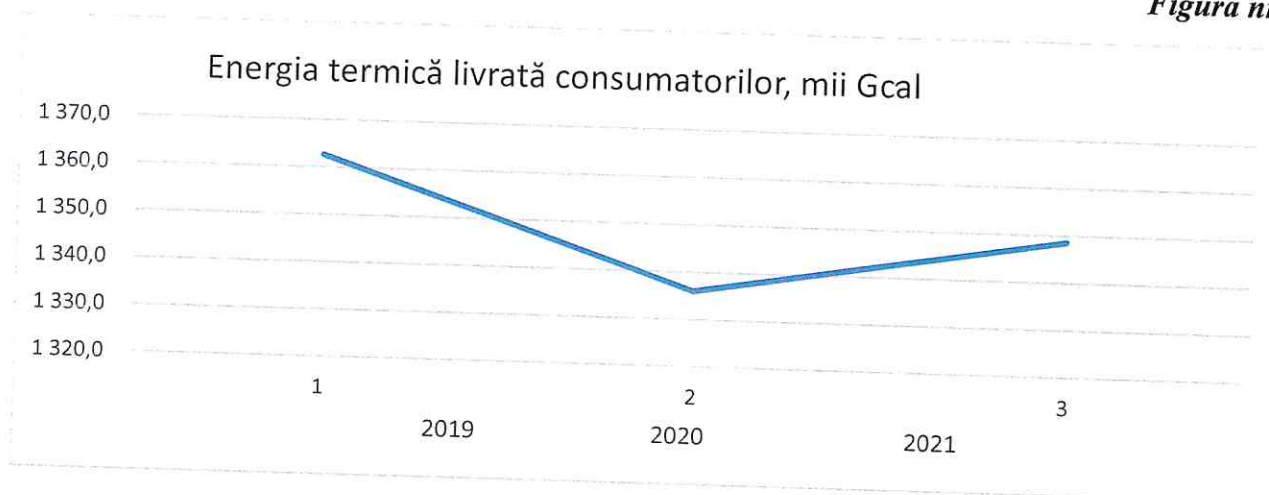
Conform estimărilor din planul de producere, livrările energiei electrice la finele anului 2021 vor alcătui 709 134,2 mii kWh, ceea ce reprezintă o creștere de 12,4% față de anul 2019. Majorarea considerabilă a producerii și livrărilor de energie electrică în anul 2020 se datorează realizării modernizării blocului energetic estimat pentru anul 2019 la Sursa 1, blocul nr. 1.

10.3 Prognoza livrărilor de energie termică

Tabelul nr. 23 – Prognoza volumelor de energie termică livrate consumatorilor anii 2019-2021

Indicatori	2019	2020	2021	modificări, %		
				2019-2018	2020-2019	2021-2020
Energia termică livrată consumatorilor	1 362,7	1 336,0	1 348,5	-0,8%	-2,0%	0,9%

Figura nr. 4



Livrarea energiei termice consumatorilor pe perioada prognozată se prevede a fi practic constantă, cu o mică diminuare față de anul de bază -2018 după cum a fost descris mai sus. Astfel, în anul 2021 se estimează o diminuare a volumelor de energie termică livrată consumatorilor cu 1,9% față de anul de bază 2018 și cu 1,0 %, față de anul 2019. Totodată, livrările se vor diminua și ca rezultat al instalării Punctelor Termice Individuale, în rezultatul modernizării SACET.

11. Previziuni financiare pentru perioada 2019-2021

11.1 Premisele previziunilor financiare

Pentru a efectua pronosticul rezultatelor financiare a Planului de afaceri, au fost estimate veniturile operaționale și costurile operaționale ale „TERMOELECTRICA” S.A..

Prognozele financiare privind activitatea companiei au fost estimate pentru perioada 2019-2021, luând în considerare măsurile și acțiunile descrise mai sus.

Se consideră ca an de bază pentru estimarea veniturilor și cheltuielilor anul 2018.

La elaborarea previziunilor financiare s-a ținut cont de următoarele premise:

- Inițial au fost estimați indicatorii tehnici și de producere cu o creștere lentă anuală a volumului livrărilor în perioada 2019-2021 cu ulterioara determinare a costurilor aferente fiecărei activități: de producere a energiei termice și energiei electrice și de livrare a energiei termice consumatorilor;
- Estimările efectuate sunt prezentate în valută națională cu respectarea politicilor contabile de evidență existente și standardele naționale de contabilitate;
- Luând în considerație că activitățile din domeniul energetic sunt reglementate, tarifele fiind aprobate doar de către ANRE, proiecțiile pentru anii 2019-2021 sunt efectuate, menținând tarifele și normele stabilite atât în mecanismul de costuri reglementate la materialele de bază și materia primă (gazele naturale, apa, canalizarea, energia electrică procurată), cât și în domeniul vânzărilor la prețuri și tarife reglementate;
- Creșterea prețurilor la celelalte materiale, bunuri și servicii, utilizate în activitatea operațională, se va indexa anual cu indicele prețurilor de consum în conformitate cu prognoza indicatorilor macroeconomici efectuată de Ministerul Economiei și Infrastructurii al RM (MEI) și Metodologiile tarifare în vigoare Indicele prețurilor de consum se prognozează la un nivel de creștere de cca 5% anual;
- Începând cu anul 2019 se prognozează o creștere anuală a salariului minim garantat în sectorul real în conformitate cu Hotărârea Guvernului nr. 232 din 24.04.2019 pentru modificarea punctului 1 din Hotărârea Guvernului nr. 165/2010, iar ulterior pentru a. 2020-2021 s-a aplicat prognoza indicatorilor macroeconomici efectuată de MEI;
- Cheltuielile aferente contribuțiilor sociale de stat la fel contribuțiile de asigurare medicală vor fi calculate pe perioada prognozată la nivel de 18 % și corespunzător 4,5 %, conform legislației în vigoare;
- În perioada prognozată, s-a presupus că tarifele la energia electrică produsă și tariful la energia termică livrată consumatorilor vor rămâne intacte;
- Tariful la gazele naturale, folosite în procesul de producere, va rămâne la nivelul tarifului existent, stabilit de către ANRE, la situația din 31.12.2018;
- Amortizarea mijloacelor fixe se va calcula prin metoda liniară, luând în considerație realizarea investițiilor prognozate conform Planului de Investiții aprobat de către ANRE pentru anul de bază 2019 și ulterior valoarea investițiilor prognozate se menține la nivelul anilor 2018-2019;
- Serviciul public de canalizare și epurare a apelor uzate sunt prognozate pentru anii 2020-2021 în volum de 100 % față de volumele apei uzate inclusiv pentru apa tehnologică, la fel a apei captate din sondele proprii;
- Pronosticul situațiilor de profit și pierdere la capitolul alte activități s-a estimat conform datelor anului de bază 2018 și s-a inclus rambursarea împrumutului și plata dobânzii aferente împrumutului contractat de la BIRD, fiind estimat pentru fiecare an rezultatul final;
- La estimarea fluxului mijloacelor bănești s-a luat în considerație achitarea împrumutului acordat de BIRD, achitarea dobânzilor pentru împrumutul menționat, achitarea consumului curent de gaze naturale, cât și achitarea unei părți a datoriei istorice, reeșalonate către "Moldovagaz" SA, conform Proiectului Planului de acțiuni care urmează a fi coordonat de către furnizorul de gaze naturale, la fel și alte consumuri curente.

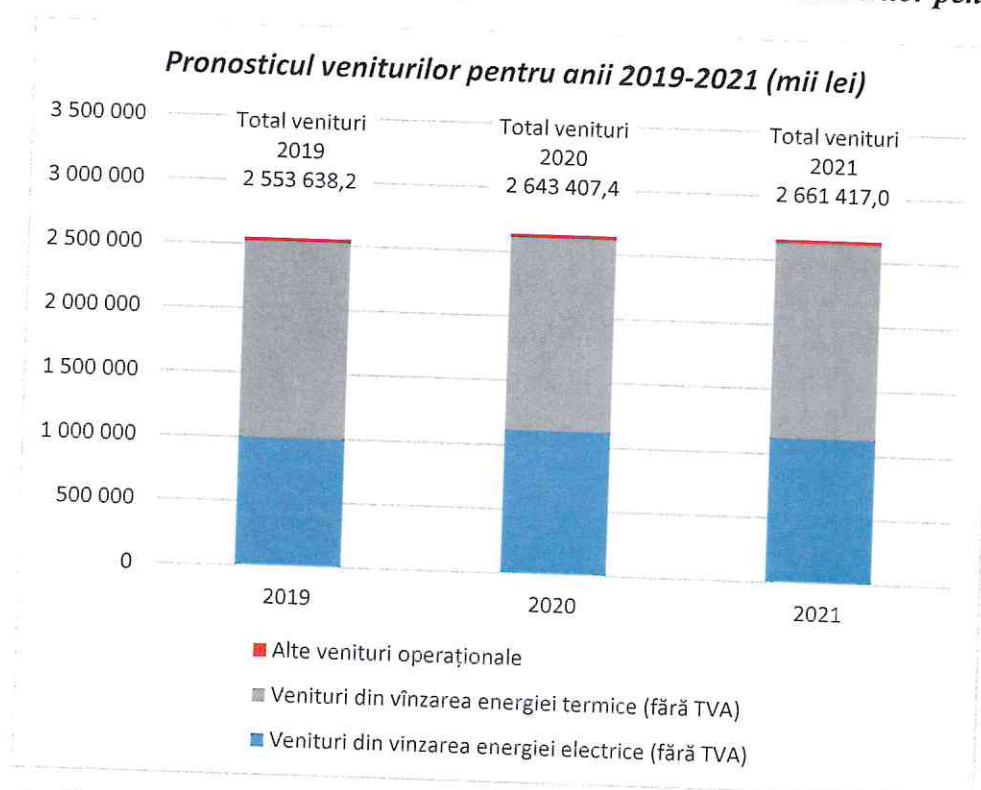
11.2 Prognoza privind veniturile operaționale

Estimarea veniturilor operaționale s-a efectuat în baza volumelor prognozate de livrare a energiei electrice și a energiei termice consumatorilor, luându-se în calcul tarifele corespunzătoare existente, alte venituri operaționale de la prestarea altor servicii au fost estimate la nivelul anilor precedenți.

Tabelul nr. 24 – Pronosticul veniturilor pentru anii 2019-2021

Nr.	Indicatori	U.M.	Perioada prognozată		
			2019	2020	2021
1.	Venituri din vânzarea energiei electrice (fără TVA)	mii lei	1 002 392,8	1 122 099,7	1 126 032,4
2.	Pondere veniturilor din vânzarea energiei electrice în veniturile totale	%	39,3	42,4	42,3
3.	Venituri din vânzarea energiei termice (fără TVA)	mii lei	1 528 924,8	1 498 987,0	1 513 063,9
4.	Pondere veniturilor din vânzarea energiei termice în veniturile totale	%	59,9	56,7	56,9
5.	Alte venituri operaționale	mii lei	22 320,6	22 320,6	22 320,6
6.	Pondere altor venituri operaționale în veniturile totale	%	0,9	0,8	0,8
	Total venituri	mii lei	2 553 638,2	2 643 407,4	2 661 417,0

Figura nr.5 Pronosticul veniturilor pentru anii 2019-2021



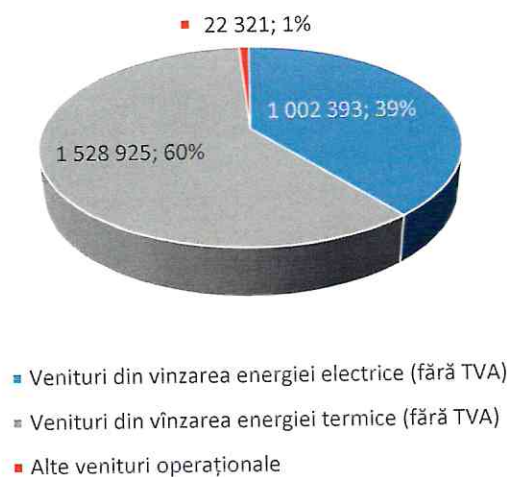
Analizând tabelul prezentat, constatăm că veniturile totale ale societății sunt constituite din veniturile din vânzarea energiei electrice cu o pondere de cca 42 % și a energiei termice – de cca 57 %. Alte venituri operaționale sunt neesențiale și constituie cca 1 %.

Veniturile operaționale a „TERMOELECTRICA” S.A. au fost prognozate cu o creștere lentă pentru următorii 3 ani de activitate. Astfel, către anul 2021 veniturile din activitatea operațională a

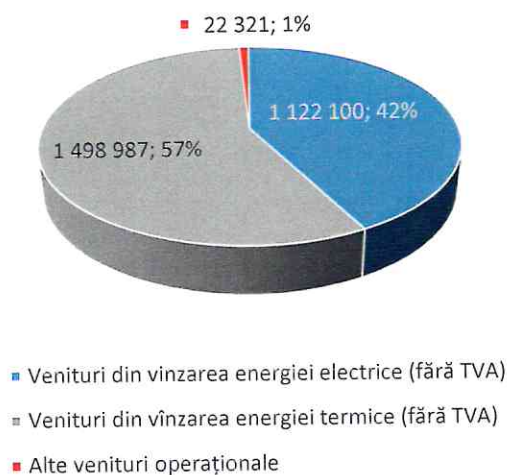
companiei vor alcătui 2 661 417,0 mii lei, ceea ce este cu 107 778,8 mii lei sau cu 4,22% mai mult decât la începutul perioadei proiectate.

Figurile nr. 6-8 Structura veniturilor totale prognozate pentru anii 2019-2021

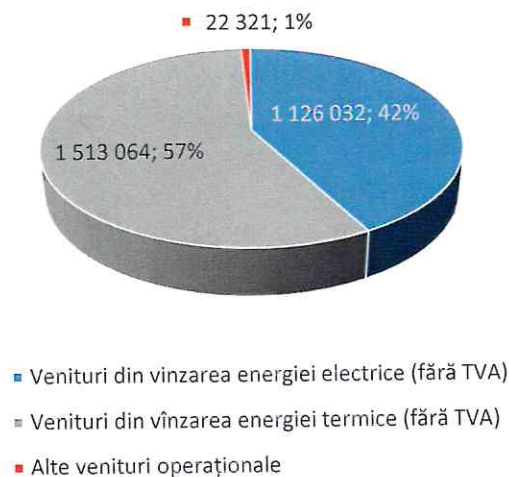
Structura veniturilor totale în a. 2019 (mii lei, %)



Structura veniturilor totale în a. 2020 (mii lei, %)



Structura veniturilor totale în a. 2021 (mii lei, %)



11.3 Prognoza costurilor operaționale

Estimarea costurilor pentru anii 2019-2021 s-a efectuat în corespundere cu parametrii tehnici și de producere planificați și descriși mai sus, cu o creștere neesențială a volumelor pentru următorii 3 ani. De asemenea, la estimarea costurilor operaționale s-a luat în considerație, modificarea indicelui prețurilor de consum, creșterea anuală a salariului și modificarea amortizării imobilizărilor.

Tabelul nr. 25 – Pronosticul consumurilor și cheltuielilor pentru anii 2019-2021

Indicatori	Perioada prognozată, mii lei			modificări, %		
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2019	2021-2020
Costuri operaționale totale	2 460 470	2 552 883	2 563 477	3,8	4,2	0,4
costul gazelor naturale	1 440 347	1 457 173	1 452 692	1,2	0,9	-0,3
Fondul de retribuire a muncii, inclusiv CAM, CASS	363 785	369 676	380 869	1,6	4,7	3,0
Amortizarea imobilizărilor corporale și necorporale	282 560	321 616	325 216	13,8	15,1	1,1
Costul apei tehnologice, servicii canalizare, energia electrică procurată	83 860	96 682	96 727	15,3	15,3	0,0
Dobânda împrumutului BIRD	22 960	25 695	25 491	11,9	11,0	-0,8
Impozite și taxe obligatorii către buget	4 089	4 089	4 089	-	-	-
Alte cheltuieli operaționale (materiale, servicii, etc.)	252 926	267 746	267 175	5,9	5,6	-0,2
Impozit pe venit	9 944	10 206	11 217	2,6	12,8	9,9

Din tabelul prezentat observăm, că costurile și cheltuielile au fost estimate cu o creștere de cca 3,8% în anul 2020 față de anul 2019 și o creștere foarte lentă în anul 2021 față de 2020. (Structura detaliată a costurilor este prezentată în diagramele anexate - Anexa nr. 3)

Costul gazelor naturale - ca și în anii precedenți, reprezintă cea mai considerabilă pondere - cca 58,5% din costurile totale. Estimarea acestor costuri s-a efectuat în corespundere cu parametrii tehnici mai sus indicați pentru perioada 2019-2021, ținând cont de regimurile de lucru ale surselor și sarcinile termice prognozate pentru perioada dată, precum și modernizarea blocului energetic nr.1. Pentru anul 2020 se prognozează creșterea costului gazelor naturale cu 1,2 % față de anul 2019 și în anul 2021- micșorare cu 0,3% față de anul 2020, reieșind din parametrii tehnici estimați.

Tabelul nr. 26 – Pronosticul consumului de gaze naturale pentru anii 2019-2021

Consum de combustibil (gaze naturale) total					
	Perioada	U.M.	2019	2020	2021
3.1	Consum de combustibil natural total	mii m3	358 473,6	362 661,2	361 546,0

Consumul de gaze naturale este prognozat cu o creștere nesemnificativă față de perioada anului 2018. Astfel, la finele anului 2021 consumul gazelor naturale va fi de 361 546,0 mii m3, ceea ce este cu 0,6% mai mult de cât în anul 2018. Necăutând la faptul, că consumul specific de combustibili conventional, atât la producerea energiei electrice, cât și la producerea energiei termice pe perioadă prognozată, este în descreștere, pentru sursele de cogenerare, consumul gazelor naturale va înregistra o creștere neesențială cauzată de majorarea volumelor de producere a energiei electrice, datorită retrofitei efectuat la blocul energetic nr. 1.

Costurile de personal - sunt estimate ținând cont de structura organizatorică actuală a companiei. Pentru perioada 2019 fondul de retribuire a muncii este estimat luând în considerație Hotărârea Guvernului nr. 232 din 24.04.2019 pentru modificarea punctului 1 din Hotărârea Guvernului nr. 165/2010, iar pentru anii 2020-2021 s-a prognozat o creștere anuală a costurilor de personal, reieșind din prognoza indicelui prețului de consum. De asemenea, în costurile de personal au fost incluse contribuțiile privind asigurările sociale de stat în mărime de 18 % și contribuțiile de asigurări medicale în valoare de 4,5% din costurile de retribuire a muncii. Astfel, costurile de personal vor înregistra o creștere lentă în anul 2020 de cca 1,6% față de 2019, și respectiv 3,0% în 2021 față de 2020.

Costurile de energie electrică procurată, Costurile aferente consumului de apă tehnologică și apă potabilă, Costurile serviciilor de canalizare - au fost estimate reieșind din parametrii tehnici planificați conform planului de producere estimat pentru perioada dată.

Costurile la articolul dat vor suporta o majorare semnificativă de cca 15,3% în anul 2020 față de 2019. Această creștere majoră a cheltuielilor menționate se datorează faptului că, se presupune că începând cu anul 2020 „TERMOELECTRICA” S.A. va achita 100% costul serviciului public de canalizare și epurare a apelor uzate în volum de 100% față de volumele apei uzate inclusiv pentru apa tehnologică, la fel a apei captate din sondele proprii. În anul 2021 costurile vor fi menținute la nivelul anului 2020.

Amortizarea imobilizărilor necorporale și corporale - se va majora în anul 2020 față de anul 2019 cu 13,8%. Această creștere se datorează faptului că în urma implementării Proiectului de Îmbunătățire a Eficienței SACET, finanțat de BIRD, vor crește considerabil costurile activelor corporale și necorporale. Din momentul reflectării acestor bunuri în bilanțul contabil al întreprinderii se va majora esențial amortizarea acestor active.

La fel, această majorare a costurilor aferente amortizării, estimată pentru anii 2020-2021 este condiționată de realizarea Planului de Investiții aprobat de către ANRE pentru anul 2019, care prevede modernizarea (retrofit-ul) blocului energetic nr.1 al CET Sursa 1, în valoare de 180,250 mil. lei, precum și continuarea realizării Proiectului de Îmbunătățire a Eficienței SACET,. Contabilizarea investițiilor menționate va avea impact asupra amortizării mijloacelor fixe.

Costurile aferente calculului dobânzii bancare - la împrumutul acordat de BIRD pentru anul 2020 vor înregistra o creștere de 11,9% față de anul 2019. În anul 2021 aceste cheltuieli se vor diminua nesemnificativ, menținându-se la nivelul anului 2020. Costurile menționate au fost estimate conform graficului de rambursare a împrumutului BIRD, care se regăsește la moment în Acordul de Recreditare nr.2/1 din 02.09.2015, încheiat între Ministerul Finanțelor RM și „TERMOELECTRICA” S.A. și s-a aplicat prognoza indicatorilor macroeconomici aferenți cursului de schimb al leului.

Alte cheltuieli operaționale – au fost estimate cu o creștere de cca 5,9% în anul 2020 față de 2019, luând în considerație majorarea indicelui prețurilor de consum în perioada dată.

11.4 Prognoza situațiilor de profit și pierdere

Principalul indicator de performanță stabilit constituie înregistrarea profitului de către întreprindere.

La proiectarea planului financiar au fost luate în considerație volumele de energie electrică și energie termică livrate, tarifele în vigoare, costurile prognozate pentru perioada data de activitate.

Tabelul nr. 27 – Prognoza situațiilor de profit și pierdere pentru anii 2019-2021

Indicatori	Perioada prognozată, mil lei		
	2019	2020	2021
1	3	4	5
Venituri din vânzări	2 531,32	2 621,09	2 639,10
Alte venituri din activitatea operațională	22,32	22,32	22,32
Cheltuieli din activitatea operațională,	2 450,53	2 542,68	2 552,26
<i>din care: costul gazelor naturale</i>	<i>1 440,35</i>	<i>1 457,17</i>	<i>1 452,69</i>
Rezultatul din activitatea operațională: profit (pierdere)	103,11	100,73	109,16
Rezultatul din alte activități: profit (pierdere)			
Profit (pierdere) până la impozitare	103,11	100,73	109,16
Cheltuieli privind impozitul pe venit	9,94	10,21	11,22
Profit net (pierdere netă) al perioadei de gestiune (rd.100 – rd.110)	93,17	90,52	97,94

Din tabelul prezentat constatăm, că veniturile din vânzări au fost prognozate în creștere, astfel, către anul 2021 veniturile menționate se vor majora față de anul 2019 cu 4,3%.

La fel în creștere sunt prognozate și cheltuielile operaționale, care către anul 2021 vor înregistra o creștere cu 4,2%. Totodată se preconizează achitarea impozitului pe venit în mărime de 12% din profitul până la impozitare, luând în considerație reportarea pierderilor în viitor, în decurs de 3 ani, ceea ce va duce la diminuarea profitului net obținut în următorii 3 ani față de cel înregistrat în anul 2018.

Deci, din activitatea economico-financiară a "TERMOELECTRICA" S.A. se proiectează următoarele rezultate financiare:

- **Profit net** în valoare de 93,17 mil.lei în anul 2019
- **Profit net** de 90,52 mil.lei în anul 2020
- **Profit net** în sumă de 97,94 mil.lei pentru anul 2021.

*Figura nr. 9
(mil.lei)*

PROGNOZA PROFITULUI NET PENTRU ANII 2019-2021



11.5 Prognoza fluxului de numerar

Fluxul mijloacelor bănești provenit din activitatea operațională reprezintă un indicator cheie al eficacității activității întreprinderii, deoarece în baza acestuia se poate judeca despre acumularea unei cantități suficiente de mijloace bănești pentru menținerea nivelului de producție a întreprinderii, achitarea împrumuturilor, realizarea de investiții noi, fără a apela la surse externe de finanțare.

În acest context, „TERMOELECTRICA” S.A. și-a estimat fluxul mijloacelor bănești pentru următorii 3 ani, care va fi determinat, în principal, de activitatea de bază a întreprinderii.

Pronosticul fluxului de mijloace bănești a reieșit din veniturile și costurile estimate ale Societății, a pronosticului nivelului de colectare a plăților, cât și a achitării Împrumutului acordat de BIRD și dobânda aferentă acestuia conform graficului actual.

De asemenea, s-a luat în considerație faptul stingerii datoriilor curente și a unei părți din datoriile istorice față de „Moldovagaz” SA.

Tabelul nr. 28 – Prognoza fluxului de numerar pentru anii 2019-2021

Nr.	Indicatori	Perioada prognozată, mii lei			modificări, %		
		2019	2020	2021	2020-2019	2021-2019	2021-2020
I.	Total încasări, inclusiv	2 642 432	2 654 355	2 655 535	0,5	0,5	0,0
1.1.	Încasări din vânzarea energiei electrice și energiei termice	2 620 111	2 632 035	2 633 215	0,5	0,5	0,0
1.2.	Încasări din alte vânzări	22 321	22 321	22 321	0,0	0,0	0,0
II.	Total plăți, inclusiv	2 642 397	2 655 046	2 656 332	0,5	0,5	0,0
2.1.	Plăți pentru costuri operaționale	883 101	954 489	960 236	8,1	8,7	0,6
2.2.	Plăți pentru gazele naturale	1 736 337	1 651 044	1 646 072	-4,9	-5,2	-0,3
2.3.	Plăți pentru rambursarea creditului BIRD și plata dobânzii	22 960	49 513	50 025	115,7	117,9	1,0
III	Sold de numerar la începutul perioadei	10 851	10 886	10 195	0,3	-6,0	-6,3
IV	Sold de numerar la sfârșitul perioadei	10 886	10 195	9 398	-6,3	-13,7	-7,8

Astfel, conform fluxului de numerar cca 99,2% din total încasări constituie încasările din desfășurarea activităților de bază reglementate de producere a energiei electrice și din livrarea energiei termice consumatorilor.

Din total plăți cca 65,2% în anul 2019 constituie plățile pentru gazele naturale și respectiv 62,0% în anii 2020-2021. Achitarea dobânzii pentru împrumutul BIRD contractat conform Legii nr. 148 din 30.07.2015 constituie cca 1 % în anul 2019, iar începând cu anul 2020 inclusiv și rambursarea împrumutului, constituie cca 1,9% pentru anii 2020-2021. Alte plăți operaționale constituie 33,4% în anul 2019 și respectiv cca 36 % pentru anii 2020-2021.

12. Încheiere

Prezentul Plan de Afaceri a fost elaborat în baza estimărilor realizate, conform parametrilor tehnici prognozați din planurile de producere pentru perioada 2019-2021.

Prognoza indicatorilor tehnici și a rezultatelor financiare prezentate în acest plan de afaceri confirmă capacitatea companiei de a achita datoriile curente, de a rambursa o parte din datoriile istorice în cazul menținerii tarifelor actuale în vigoare, de a plăti dobânda și suma împrumutului de la Banca Mondială, de a desfășura activități operaționale și de investiții și de a obține un rezultat financiar pozitiv stabil.

Măsurile planificate pentru modernizarea celor mai importante echipamente tehnologice și reînnoirea constantă a rețelelor termice, precum și măsurile de îmbunătățire a calității produselor și serviciilor prestate clienților, îndeplinesc obiectivele strategice ale companiei și misiunea declarată.

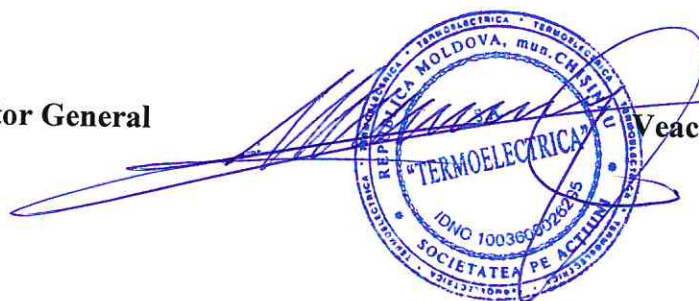
Pe întreaga perioadă de prognoză indicatorii tehnici tind să se îmbunătățească, și anume: o creștere a producerii energiei electrice datorită creșterii eficienței proceselor tehnologice ca urmare a modernizării blocului energetic nr. 1 la Sursa 1 și implementarea Proiectului de Îmbunătățire SACET.

Performanța financiară se reduce nesemnificativ în a. 2020, în principal datorită creșterii amortizării imobilizărilor corporale și necorporale, care este asociată cu punerea în funcțiune a echipamentelor modernizate și majorarea unor cheltuieli luând în considerație prognoza indicelui prețurilor de consum. În anul 2021, indicatorii financiari se îmbunătățesc: marja de profit net crește, ponderea costurilor și cheltuielilor în veniturile companiei se menține.

În general, activitățile întreprinderii în perioada prognozată a. 2019-2021 este caracterizată ca fiind rentabilă și în concordanță cu obiectivele întreprinderii.

Pronosticul veniturilor, a costurilor și cheltuielilor a fost efectuat în baza volumelor de energie electrică și energie termică produse și livrate, în corespundere cu actele normative în domeniu, SNC existente și politicile contabile actuale, tarifele în vigoare, iar prognoza încasărilor și plăților a inclus toate taxele aferente, dobânzile și plățile de bază a împrumutului acordat de BIRD, cât și achitarea integrală a consumului curent față de S.A. "Moldovagaz", a unei părți din datoriile istorice și a altor costuri strict necesare pentru desfășurarea activității operaționale a întreprinderii.

Director General



Veaceslav ENI

Analiza detaliată a Bilanțului Contabil a. 2017-2018 (mii lei)

Nr.crt.	ACTIV	Cod rd.	Sold la		Modificări	
			Începutul perioadei de gestiune	Sfârșitul perioadei de gestiune	mii lei	%
			01.01.2018	31.12.2018		
1	2	3	4	5	6	7
	Imobilizari necorporale	10	5 511	5 392	-118	-2,15
	Imobilizari corporale in curs de executie	20	399 876	242 041	-157 835	-39,47
	Terenuri	30	97 889	97 889	0	0,00
	Mijloace fixe	40	2 972 416	3 146 199	173 782	5,85
	Resurse minerale	50	0	0	0	*
	Active biologice imobilizate	60	0	0	0	*
	Investitii financiare pe termen lung in parti neafiliate	70	520	520	0	0,00
	Investitii financiare pe termen lung in parti afiliate	80	840	840	0	0,00
	Investitii imobiliare	90	0	0	0	*
	Creante pe termen lung	100	564 176	561 149	-3 026	-0,54
	Avansuri acordate pe termen lung	110	0	0	0	*
	Alte active imobilizate	120	9 678	7 611	-2 067	-21,36
	Total active imobilizate (rd.010 + rd.020 + rd.030 + rd.040 + rd.050 + rd.060 + rd.070 + rd.080 + rd.090 + rd.100 + rd.110 + rd.120)	130	4 050 905	4 061 641	10 736	0,27
2.	Active circulante		0	0	0	*
	Materiale	140	88 795	93 876	5 081	5,72
	Active biologice circulante	150	0	0	0	*
	Obiecte de mica valoare si scurta durata	160	3 892	6 064	2 172	55,82
	Productia in curs de executie si produse	170	87	66	-20	-23,41
	Marfuri	180	1 092	10 590	9 499	870,25
	Creante comerciale	190	662 481	771 997	109 516	16,53
	Creante ale partilor afiliate	200	0	0	0	*
	Avansuri acordate curente	210	11 015	9 848	-1 167	-10,59
	Creante ale bugetului	220	48 611	73 876	25 265	51,98
	Creante ale personalului	230	1 573	1 544	-29	-1,85
	Alte creante curente	240	565 890	645 737	79 847	14,11
	Numerar in casierie si la conturi curente	250	20 418	10 850	-9 567	-46,86
	Alte elemente de numerar	260	2	1	-1	-54,40
	Investitii financiare curente in parti neafiliate	270	301	137	-164	-54,50
	Investitii financiare curente in parti afiliate	280	0	0	0	*
	Alte active circulante	290	13 605	12 963	-642	-4,72
	Total active circulante (rd.140 + rd.150 + rd.160 + rd.170 + rd.180 + rd.190 + rd.200 + rd.210 + rd.220 + rd.230 + rd.240 + rd.250 + rd.260 + rd.270 + rd.280 + rd.290)	300	1 417 759	1 637 550	219 791	15,50
	Total active (rd.130 + rd.300)	310	5 468 665	5 699 191	230 526	4,22

Nr. crt.	PASIV	Cod rd.	Sold la		Modificări	
			Începutul perioadei de gestiune	Sfârșitul perioadei de gestiune	mii lei	%
			01.01.2018	31.12.2018		
1	2	3	4	5	6	7
3.	Capital propriu					
	Capital social si suplimentar	320	953 613	953 613	0,00	0,00
	Rezerve	330	693 564	716 401	22 836,40	3,29
	Corectii ale rezultatelor anilor precedenti	340	0	-4 992	-4 992,09	*
	Profit nerepartizat (pierdere neacoperita) al anilor precedenti	350	124 981	102 145	-22 836,40	-18,27
	Profit net (pierdere neta) al perioadei de gestiune	360	0	185 419	185 418,63	*
	Profit utilizat al perioadei de gestiune	370	0	0	0,00	*
	Alte elemente de capital propriu	380	0	0	0,00	*
	Total capital propriu (rd.320 + rd.330 + rd.340 + rd.350 + rd.360 - rd.370 + rd.380)	390	1 772 158	1 952 585	180 426,54	10,18
4.	Datorii pe termen lung		0	0		
	Credite bancare pe termen lung	400	0	0	0,00	*
	Imprumuturi pe termen lung	410	501 181	565 309	64 128,50	12,80
	Datorii pe termen lung privind leasingul financiar	420	0	0	0,00	*
	Alte datorii pe termen lung	430	3 042 907	2 971 137	-71 770,04	-2,36
	Total datorii pe termen lung (rd.400 + rd.410 + rd.420 + rd.430)	440	3 544 087	3 536 446	-7 641,54	-0,22
5.	Datorii curente		0	0	0,00	*
	Credite bancare pe termen scurt	450	0	0	0,00	*
	Imprumuturi pe termen scurt	460	0	0	0,00	*
	Datorii comerciale	470	114 831	144 617	29 786,43	25,94
	Datorii fata de partile afiliate	480	0	0	0,00	*
	Avansuri primite curente	490	7 661	7 073	-588,13	-7,68
	Datorii fata de personal	500	20 377	19 527	-850,01	-4,17
	Datorii privind asigurarile sociale si medicale	510	2 070	0	-2 069,76	-100,00
	Datorii fata de buget	520	0	365	365,02	*
	Venituri anticipate curente	530	5 149	3 375	-1 774,73	-34,46
	Datorii fata de proprietari	540	0	0	0,00	*
	Finantari si incasari cu destinatie speciala curente	550	0	0	0,00	*
	Provizioane curente	560	0	29 482	29 481,84	*
	Alte datorii curente	570	2 331	5 721	3 390,74	145,49
	Total datorii curente (rd.450 + rd.460 + rd.470 + rd.480 + rd.490 + rd.500 + rd.510 + rd.520 + rd.530 + rd.540 + rd.550 + rd.560 + rd.570)	580	152 419	210 161	57 741,41	37,88
	Total pasive (rd.390 + rd.440 + rd.580)	590	5 468 665	5 699 191	230 526,41	4,22

Situția fluxurilor de numerar (mii lei)

SITUAȚIA FLUXURILOR DE NUMERAR

de la 01.01.2018 până la 31.12.2018

Indicatori	Cod. rd.	Perioada de gestiune		Modificări	
		precedentă 31.12.2017	curentă 31.12.2018	mii lei	%
1	2	3	4	5	6
Fluxuri de numerar din activitatea operațională					
Încasări din vânzări	010	2 349 078	2 485 999	136 922	5,829
Plăți pentru stocuri și servicii procurate	020	2 035 897	2 050 304	14 408	0,708
Plăți către angajați și organe de asigurare socială și medicală	030	208 417	278 351	69 934	33,55
Dobânzi plătite	040	8 232	15 943	7 711	93,67
Plata impozitului pe venit	050				
Alte încasări	060	11 948	9 178	-2 770	-23,2
Alte plăți	070	62 419	46 867	-15 552	-24,9
Fluxul net de numerar din activitatea operațională (rd.010 – rd.020 – rd.030 – rd.040 – rd.050 + rd.060 – rd.070)	080	46 061	103 712	57 651	125,2
Fluxuri de numerar din activitatea de investiții					
Încasări din vânzarea activelor imobilizate	090	2 249	437	-1 812	-80,6
Plăți aferente intrărilor de active imobilizate	100	70 354	115 119	44 764	63,63
Dobânzi încasate	110				
Dividende încasate	120				
Alte încasări (plăți)	130				
Fluxul net de numerar din activitatea de investiții (rd.090 – rd.100 + rd.110 + rd.120 ± rd.130)	140	-68 106	-114 682	-46 576	68,39
Fluxuri de numerar din activitatea financiară					
Încasări sub formă de credite și împrumuturi	150				
Plăți aferente rambursării creditelor și împrumuturilor	160				
Dividende plătite	170				
Încasări din operațiuni de capital	180				
Alte încasări (plăți)	190	-903	0	903	-100
Fluxul net de numerar din activitatea financiară (rd.150 – rd.160 – rd.170 + rd.180 ± rd.190)	200	-903	0	903	-100
Fluxul net de numerar total	210	-22 947	-10 970	11 977	-52,2
Diferențe de curs valutar favorabile (nefavorabile)	220	159	1 402	1 243	780,9
Sold de numerar la începutul perioadei de gestiune	230	43 208	20 419	-22 788	-52,7
Sold de numerar la sfârșitul perioadei de gestiune (± rd.210 ± rd.220 + rd.230)	240	20 419	10 851	-9 568	-46,9

Structura costurilor prognozate pentru anii 2019-2021

