

Întreprinderea de stat Editura „Universul”

**Darea de seamă
privind activitatea economico-financiară a Î.S.
Editura „Universul” pentru anul 2025**

Chișinău 2026

Fondată în anul 1933, I.S. Editura "Universul" este o întreprindere proprietate de Stat 100%, fondator fiind Agenția Proprietății Publice, cu un capital social în mărime de 49.720.373 lei.

Întreprinderea desfășoară activitate de întreprinzător pe baza proprietății ce i-a fost transmisă în gestiune economică. Sediul și blocul de producere a întreprinderii este amplasat în municipiul Chișinău, strada Vlaicu Pîrcălab, 45. Întreprinderea mai dispune de garaje și depozite care sunt amplasate în mun. Chișinău, str. Calea Orheiului 89/1.

Fiind o întreprindere la autogestiune, întreprinderea își promovează bugetul anual, prestează independent servicii poligrafice și alte servicii conform principiilor de piață; își variază nomenclatorul produselor în dependență de condițiile actuale ale pieței.

Sălile de producere sunt dotate cu utilaj tehnologic funcțional:

- *pentru efectuarea proceselor prepress;*
- *utilaj pentru tipar;*
- *utilaj de legătorie și broșare;*
- *utilaj poligrafic digital;*
- *alte utilaje și dispozitive auxiliare.*

Echipe și managementul întreprinderii

1.1 Numărul mediu, conform Statului de personal aprobate de Fondator, al personalului în perioada de gestiune – 52 persoane, inclusiv pe categorii:

- Personalul administrativ – 9 persoane;
- Personalul de deservire administrativ-gospodăresc – 29 persoane;
- Personal încadrat în procesul de producere și comercializare – 14 persoane.
- Remunerarea totală pentru anul 2025 constituie – 8 569 761 lei
- Personalul administrativ- 2 151 623 lei;
- Personalul de deservire administrativ-gospodăresc– 1 156 134 lei;
- Personal încadrat în procesul de producere și comercializare – 5 262 004 lei

Personalul administrativ este remunerat conform salariului funcțional stabilit.

Personalul muncitoresc este remunerat conform volumului de lucru îndeplinit, în acord cu rețeaua tarifară.

Structura organizatorică a întreprinderii este următoarea:

- Administrator;
- contabil
- sector de producere
- sector juridic și resurse umane
- serviciul achiziții, marketing și aprovizionare
- sector prepress
- sectorul ziare
- sector tipar-broșare
- sectorul pregătire a hîrtiei
- secția deservirii tehnice
- secția administrativ-gospodărească

Personalul de bază a întreprinderii este constituit din muncitori calificați și anume tipografi-operatori cu o experiență vastă în domeniul poligrafiei.

Performanțele economico-financiare ale întreprinderii

În anul 2025, Î.S. „Editura Universul” a desfășurat activitate economică curentă, obținând venituri din vânzări în sumă de 29 303 590 lei, în creștere față de anul precedent, când acestea au constituit 25 129 389 lei.

Majorarea veniturilor din vânzări indică menținerea activității operaționale a întreprinderii și capacitatea acesteia de a genera venituri din activitățile de bază, inclusiv din servicii de tipărire, locațiune și alte servicii prestate.

Totodată, rezultatul din activitatea operațională al anului 2025 este negativ și constituie 25 829 083 lei pierdere. Această pierdere a fost influențată semnificativ de înregistrarea altor cheltuieli din activitatea operațională, generate în principal de transmiterea cu titlu gratuit către Agenția Proprietății Publice a terenurilor cu valoarea contabilă de 31 310 503,34 lei.

Prin urmare, rezultatul negativ al anului 2025 nu reflectă o deteriorare a activității curente de bază a întreprinderii, ci este determinat în mare parte de o operațiune contabilă nerecurrentă, aferentă transmiterii cu titlu gratuit a bunurilor imobile.

Dacă se exclude impactul acestei operațiuni, activitatea operațională curentă a întreprinderii ar fi înregistrat un rezultat pozitiv.

În final, anul 2025 s-a încheiat cu o pierdere netă contabilă de 25 829 083 lei, determinată în principal de transmiterea cu titlu gratuit a terenurilor către APP. Cu toate acestea, entitatea dispune de surse proprii pentru acoperirea pierderii formate.

Conform datelor bilanțiere, capitalul propriu al întreprinderii la sfârșitul perioadei de gestiune constituie 54 287 491 lei, rămânând pozitiv. Acesta include capital social în sumă de 49 720 373 lei, rezerve în sumă de 997 983 lei și profit nerepartizat al anilor precedenți în sumă de 31 242 498 lei.

Prin urmare, pierderea înregistrată în anul 2025 nu afectează capacitatea entității de a-și continua activitatea. Capitalul propriu pozitiv confirmă stabilitatea financiară a întreprinderii și existența unei baze suficiente pentru acoperirea pierderii contabile formate.

În perioadele următoare, în cazul menținerii unui rezultat operațional pozitiv și al obținerii profitului din activitatea curentă, valoarea capitalului propriu urmează să se majoreze corespunzător, ceea ce va contribui la consolidarea indicatorilor de performanță economico-financiară ai întreprinderii.

În anul 2025, veniturile din vânzări au constituit 29 303 590,30 lei, în creștere cu 4 174 201,30 lei față de anul 2024, când acestea au constituit 25 129 389,00 lei. Volumul cifrei de afaceri aferent activităților principale de tipărire a ziarelor, cărților și altor servicii tipografice a constituit 23 525 081,00 lei, ceea ce reprezintă 80,28% din totalul veniturilor din vânzări. Comparativ cu anul 2024, când veniturile din aceste activități au constituit 19 681 982,35 lei, se constată o creștere cu 3 843 098,65 lei.

Veniturile din activitățile de locațiune / leasing operațional acordate au însumat 5 638 162,03 lei, ceea ce reprezintă 19,24% din cifra de afaceri totală a întreprinderii. Alte venituri din vânzări au totalizat 140 347,27 lei, reprezentând 0,48% din totalul veniturilor din vânzări.

Costul vânzărilor în anul 2025 a constituit 19 901 455 lei, iar profitul brut a fost de 9 402 135 lei, comparativ cu 7 191 407 lei în anul precedent. Astfel, profitul brut s-a majorat cu 2 210 728 lei, ceea ce reflectă o îmbunătățire a rezultatului obținut din activitatea de bază înainte de includerea altor venituri și cheltuieli operaționale.

Din volumul serviciilor tipografice (19 681 982 lei), 25.6 % a reprezentat tiparul ziarelor, iar 74.4 % – reviste, cărți, formulare și alte produse destinate pieței.

Analiza rezultatelor de profit si pierdere a IS Editura "UNIVERSUL"

Tabelul 1

Indicatori	Cod rd.	Perioada de gestiune	
		precedentă	curentă
1	2	3	4
Venituri din vânzări	010	25 129 389	29 303 590
Costul vânzărilor	020	17 937 982	19 896 240
Profit brut (pierdere brută) (rd.010 – rd.020)	030	7 191 407	9 407 350
Alte venituri din activitatea operațională	040	675 105	635 777
Cheltuieli de distribuire	050	104 233	-
Cheltuieli administrative	060	4 221 639	4 476 902
Alte cheltuieli din activitatea operațională	070	1 394 588	31 675 411
Rezultatul din activitatea operațională: profit (pierdere) (rd.030 + rd.040 – rd.050 – rd.060 – rd.070)	080	2 146 052	(26 109 186)
Rezultatul: profit (pierdere) financiar(ă)	090	117 613	280 103
Rezultatul din operațiuni cu active imobilizate și excepționale: profit (pierdere)	100	(5 558)	-
Rezultatul din alte activități: profit (pierdere) (rd.090 + rd.100)	110	112 055	280 103
Profit (pierdere) pînă la impozitare (rd.080 + rd.110)	120	2 258 107	(25 829 083)
Cheltuieli privind impozitul pe venit	130	426 454	-
Profit net (pierdere netă) al perioadei de gestiune (rd.120 – rd.130)	140	1 831 653	(25 829 083)

Tabloul economic prezentat mai sus al ÎS Editura „Universul” pentru anul 2025 ilustrează o evoluție negativă și constituie 25 829 083 lei pierdere. Această pierdere a fost influențată semnificativ de înregistrarea altor cheltuieli din activitatea operațională, generate în principal de transmiterea cu titlu gratuit către Agenția Proprietății Publice a terenurilor cu valoarea contabilă de 31 310 503,34 lei.

Conform datelor din Tabelul 1:

- Întreprinderea a înregistrat o pierdere de **25 829 083 lei**, în diminuarea cu **27 660 737 lei** față de anul 2024.
- Cheltuielile cu **impozitul pe venit** constituie **0 lei**.

Veniturile și cheltuielile constituie elemente contabile legate direct de determinarea rezultatului activității economico-financiare a întreprinderii, astfel în continuare, în tabelul 2 și 3 vom sistematiza informația privind structura veniturilor și cheltuielilor în dinamica, anii 2025-2024, ponderea acestora în total.

Analiza structurală a veniturilor

Tabelul 2

Nr. crt	Indicatori	Anul 2024 (lei)	Cota,%	Anul 2025 (lei)	Cota,%	Abaterea +/- 6=4-2
1	2	3	4	5	6	7
1	Venit din vânzări (total), din care:	25 129 389	96,83	29 303 590	47,62	4 174 201
2	Venit din realizarea materialelor și prestarea serviciilor de tipar	19 681 982	75,84	23 525 081	38,23	3 843 099
3	Venit din locațiuni	5 255 126	20,25	5 638 162	9,16	383 036
4	Alte venituri (deservire imobilelor, cămine)	192 281	0,74	140 347	0,23	(51 934)
5	Alte venituri operationale	675 105	2,6	635 777	1,03	(39 328)

6	Venituri din operațiuni cu active imobilizate	27 790	0,11	31 310 503	50,89	31 282 713
7	Venituri financiare, total	120 449	0,46	280 117	0,46	159 668
	Total venituri	25 952 733	100	61 529 987	100	35 577 254

Analiza structurala a cheltuielilor

Tabelul 3

Nr. crt	Indicatori	Anul 2024 (lei)	Cota,%	Anul 2025 (lei)	Cota,%	Abaterea +- 6=4-2
	1	2	3	4	5	6=4-2
1	Costul vânzărilor	17 937 982	74,37	19 896 240	22,78	1 958 258
2	Cheltuieli comerciale	104 233	0,43	0	0	(104 233)
3	Cheltuieli generale si administrative	4 221 639	17,50	4 476 902	5,12	255 263
4	Alte cheltuieli din activitatea operațională	1 394 588	5,78	31 675 411	36,26	30 280 823
5	Cheltuieli financiare	2 836	0,01	14	0	(2 822)
6	Cheltuieli cu active imobilizate și excepționale	33 348	0,14	31 310 503	35,84	31 277 155
7	Cheltuieli privind impozitul pe venit	426 454	1,77	0	0	(426 454)
	Total cheltuieli	24 121 079	100	87 359 070	100	63 237 991

Pe baza analizelor structurale ale veniturilor și cheltuielilor pentru exercițiile 2024 vs. 2025, situația se conturează astfel:

1. Evoluția veniturilor

o **Totalul veniturilor** a crescut semnificativ, de la 25 952 733 lei în 2024 la 61 529 987 lei în 2025, ceea ce reprezintă o majorare cu 35 577 254 lei, respectiv cu aproximativ 137,1%.

o Veniturile din vânzări, ca activitate de bază, au crescut de la 25 129 389 lei în 2024 la 29 303 590 lei în 2025, cu 4 174 201 lei sau aproximativ 16,6%. Totodată, ponderea acestora în totalul veniturilor s-a redus de la 96,83% la 47,62%, diminuarea ponderii fiind determinată de creșterea semnificativă a veniturilor din operațiuni cu active imobilizate.

o **Veniturile principale din prestarea serviciilor de tipar** au crescut cu 3 843 099 lei, de la 19 681 982 lei în 2024 la 23 525 081 lei în 2025, ceea ce indică o majorare de aproximativ 19,5%. Ponderea acestora în totalul veniturilor a constituit 38,23% în 2025, față de 75,84% în 2024. Raportat la veniturile din vânzări, serviciile de tipar rămân principala sursă de venit, reprezentând circa 80,28% din cifra de afaceri.

o **Veniturile din locațiune / leasing operațional** au crescut de la 5 255 126 lei în 2024 la 5 638 162 lei în 2025, cu 383 036 lei, respectiv cu aproximativ 7,3%. Aceste venituri reprezintă 9,16% din totalul veniturilor în 2025, iar în structura veniturilor din vânzări au o pondere de circa 19,24%.

o **Alte venituri din vânzări** au scăzut de la 192 281 lei în 2024 la 140 347 lei în 2025, diminuarea fiind de 51 934 lei, sau aproximativ 27,0%. Ponderea acestora în totalul veniturilor este ne semnificativă, constituind 0,23% în 2025.

2. Evoluția cheltuielilor

o **Totalul cheltuielilor** a crescut semnificativ, de la 24 121 079 lei în 2024 la 87 359 070 lei în 2025, ceea ce reprezintă o majorare cu 63 237 991 lei, respectiv cu aproximativ 262,2%.

o **Costul vânzărilor** a crescut de la 17 937 982 lei în 2024 la 19 896 240 lei în 2025, cu 1 958 258 lei, respectiv cu aproximativ 10,9%. Totodată, ponderea acestuia în totalul cheltuielilor s-a redus semnificativ, de la 74,37% la 22,78%, ca urmare a creșterii accentuate a altor categorii de cheltuieli.

o **Cheltuielile comerciale** s-au redus integral, de la 104 233 lei în 2024 la 0 lei în 2025. Această diminuare a influențat pozitiv structura cheltuielilor operaționale, însă impactul asupra totalului cheltuielilor este ne semnificativ, având în vedere ponderea redusă a acestora în anul precedent.

o **Cheltuielile generale și administrative** au crescut de la 4 221 639 lei în 2024 la 4 476 902 lei în 2025, cu 255 263 lei, ceea ce reprezintă o majorare de aproximativ 6,0%. Ponderea acestora în totalul cheltuielilor s-a redus de la 17,50% la 5,12%, ca efect al creșterii considerabile a cheltuielilor aferente operațiunilor cu active imobilizate și a altor cheltuieli operaționale.

o **Alte cheltuieli din activitatea operațională** au înregistrat o creștere semnificativă, de la 1 394 588 lei în 2024 la 31 675 411 lei în 2025, majorarea fiind de 30 280 823 lei. Ponderea acestora în totalul cheltuielilor a crescut de la 5,78% la 36,26%, devenind una dintre principalele categorii de cheltuieli ale perioadei curente.

o **Cheltuielile financiare** s-au redus de la 2 836 lei în 2024 la 14 lei în 2025, diminuarea fiind de 2 822 lei. Impactul acestei categorii asupra totalului cheltuielilor este ne semnificativ.

o **Cheltuielile cu active imobilizate și excepționale** au crescut considerabil, de la 33 348 lei în 2024 la 31 310 503 lei în 2025, cu 31 277 155 lei. Ponderea acestora în totalul cheltuielilor a crescut de la 0,14% la 35,84%, ceea ce indică un impact major al operațiunilor cu active imobilizate asupra rezultatului financiar al perioadei.

o **Cheltuielile privind impozitul pe venit** au scăzut de la 426 454 lei în 2024 la 0 lei în 2025, diminuarea fiind de 426 454 lei.

Concluzie: În anul 2025, creșterea totală a cheltuielilor a fost determinată în principal de alte cheltuieli din activitatea operațională și de cheltuielile cu active imobilizate și excepționale, care împreună au generat o majorare de peste 61,5 milioane lei. Deși costul vânzărilor a crescut moderat, structura cheltuielilor s-a modificat esențial, cheltuielile aferente operațiunilor speciale și operaționale devenind dominante în totalul cheltuielilor anului 2025.

3. Rezultat și perspective

o Creșterea semnificativă a cheltuielilor, în special a altor cheltuieli din activitatea operațională, a depășit efectul pozitiv al majorării veniturilor din vânzări și al creșterii profitului brut, generând o pierdere netă de 25 829 083 lei în 2025, comparativ cu profit net de 1 831 653 lei în 2024.

o Rezultatul din activitatea operațională s-a deteriorat considerabil, trecând de la profit de 2 146 052 lei în 2024 la pierdere de 26 109 186 lei în 2025, principala influență negativă fiind

determinată de creșterea altor cheltuieli din activitatea operațională, de la 1 394 588 lei la 31 675 411 lei.

o Deși profitul brut aferent vânzărilor a crescut de la 7 191 407 lei în 2024 la 9 407 350 lei în 2025, această creștere nu a fost suficientă pentru acoperirea cheltuielilor operaționale suplimentare.

o Marja netă s-a redus de la aproximativ 7,1% în 2024 la aproximativ -42,0% în 2025, ca urmare a trecerii de la profit la pierdere. Marja netă (%) se calculează ca raport între profitul net / pierderea netă și totalul veniturilor.

Pentru 2024:

Profit net (rd. 140) = 1 831 653 lei

Total venituri = 25 952 733 lei

Marjă netă = $1\,831\,653 / 25\,952\,733 \times 100 \approx 7,06\%$

Pentru 2025:

Pierdere netă (rd. 140) = 25 829 083 lei

Total venituri = **61 529 987 lei**

Marjă netă = $-25\,829\,083 / 61\,529\,987 \times 100 \approx -41,98\%$

Concluzie: În 2025, întreprinderea a înregistrat o creștere a veniturilor și a profitului brut, însă rezultatul final a fost afectat semnificativ de majorarea cheltuielilor operaționale. Pentru perioada următoare, este necesară analiza detaliată a structurii acestor cheltuieli, delimitarea cheltuielilor recurente de cele excepționale și identificarea măsurilor de optimizare, astfel încât activitatea de bază să revină la un rezultat pozitiv și sustenabil.

Perspective de viitor: consolidarea segmentului de leasing operațional, eficientizarea activității de bază și valorificarea surselor stabile de venit pot contribui la îmbunătățirea profitabilității și la revenirea treptată la un rezultat pozitiv în perioada următoare. În ansamblu, Editura „Universul” a reușit să transforme provocările pieței într-o performanță financiară solidă, creând premise bune pentru anul ce vine.

Un indicator al performanței IS Editura "Universul" care caracterizează independența financiară a întreprinderii este capacitatea de plată a acesteia, descriere prezentată în tabelul de mai jos.

Analiza indicatorilor de performanță la IS Editura "Universul"

Tabelul nr.4

Denumire	Descriere	Formula de calcul	Valoare efectivă pentru anul 2024	Valoare efectivă pentru anul 2025	Abatere absolută
Indicatori de lichiditate					
Fluxul de numerar	Reprezintă intrările și ieșirile de numerar într-o perioadă determinată	Formula: (Încasări totale) – (Plăți totale)	3583218	1894355	-1688863
Lichiditatea generală	Determină capacitatea unei companii de a-și acoperi datoriile pe termen scurt cu activele curente	Formula: (Active curente)/(Datorii curente)	7,65	11,59	3,94
Indicatori de eficiență/activitate					

Dinamica veniturilor din vânzări	Determină evoluția veniturilor din vânzări în timp	Formula: = (Venituri din Vânzări An Curent / Venituri din Vânzări An Precedent) - 1	-0,06	0,17	0,23
Indicatori de rentabilitate					
Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)	Determină eficiența utilizării capitalului propriu pentru a genera profit	Formula: (Profit net al perioadei de gestiune)/(Capitalul propriu) * 100%	0,02	-47,61	-47,63
Rentabilitatea activelor (ROA)	Determină eficiența utilizării activelor, din punctul de vedere al profitului obținut	Formula: (Profit net al perioadei de gestiune)/(Total Active) * 100%	0,02	-45,67	-45,69
Rentabilitatea veniturilor din vânzări (Marja de profit net)	Determină profitul net generat de veniturile din vânzări	Formula: (Profit net)/(Venit din vânzări)	0,07	-0,88	-0,95
Rentabilitatea veniturilor din vânzări (Marja de profit brut)	Determină profitul brut generat de veniturile din vânzări	Formula: (Profit brut)/(Venit din vânzări)	0,39	0,32	-0,07
Rata autonomiei financiare globale	Determină ponderea capitalului propriu în patrimoniul întreprinderii și indică gradul de independență financiară.	Formula: = (Capital propriu) / (Total Pasive)	0,96	0,96	0

Indicatori de lichiditate

Fluxul de numerar s-a diminuat de la 3 583 218 lei în 2024 la 1 894 355 lei în 2025, înregistrând o scădere de 1 688 863 lei. Această reducere indică o diminuare a disponibilităților nete generate în perioada de gestiune, ceea ce poate reflecta o presiune mai mare asupra fluxurilor de numerar, inclusiv ca urmare a creșterii cheltuielilor operaționale.

Lichiditatea generală s-a îmbunătățit semnificativ, de la 7,65 în 2024 la 11,59 în 2025, cu o abatere pozitivă de 3,94 puncte. Indicatorul se menține cu mult peste pragul minim recomandat, ceea ce confirmă capacitatea foarte bună a întreprinderii de a-și acoperi datoriile curente din activele circulante.

Concluzie: Deși fluxul de numerar s-a redus în anul 2025, entitatea își păstrează o poziție de lichiditate foarte solidă. Nivelul ridicat al lichidității generale indică faptul că întreprinderea dispune de suficiente active circulante pentru onorarea obligațiilor pe termen scurt. Totuși, diminuarea fluxului de numerar impune monitorizarea atentă a încasărilor și plăților, precum și menținerea disciplinei financiare pentru evitarea presiunilor asupra disponibilităților bănești.

Indicatori de eficiență / activitate

Dinamica veniturilor din vânzări s-a îmbunătățit de la -0,06 în 2024 la 0,17 în 2025, ceea ce reprezintă o abatere pozitivă de 0,23 puncte. Aceasta indică trecerea de la o evoluție negativă a veniturilor din vânzări în anul 2024 la o creștere în anul 2025.

Exprimat procentual, veniturile din vânzări au trecut de la o diminuare de aproximativ -6% în 2024 la o creștere de aproximativ 17% în 2025.

Concluzie: În anul 2025, activitatea de bază a întreprinderii a înregistrat o revenire pozitivă, veniturile din vânzări fiind în creștere față de anul precedent. Această evoluție confirmă o îmbunătățire a capacității entității de a genera venituri din activitatea curentă, însă rezultatul financiar final a fost influențat negativ de nivelul ridicat al cheltuielilor.

Indicatori de performanță financiară

Rentabilitatea capitalului propriu / ROE s-a deteriorat semnificativ, de la 0,02 în 2024 la -47,61 în 2025, cu o abatere negativă de -47,63. Această evoluție arată că, în anul 2025, capitalul propriu nu a generat profit, ci a fost afectat de pierderea netă a perioadei.

Rentabilitatea activelor / ROA a scăzut de la 0,02 în 2024 la -45,67 în 2025, cu o abatere negativă de -45,69. Indicatorul reflectă utilizarea ineficientă a activelor în anul 2025 din punctul de vedere al profitului obținut, ca urmare a pierderii înregistrate.

Rentabilitatea veniturilor din vânzări — marja de profit net s-a redus de la 0,07 în 2024 la -0,88 în 2025, abaterea fiind de -0,95. Aceasta înseamnă că, în anul 2024, entitatea obținea profit net din veniturile realizate, iar în anul 2025 fiecare leu de venit din vânzări a fost afectat de pierdere.

Rentabilitatea veniturilor din vânzări — marja de profit brut s-a diminuat de la 0,39 în 2024 la 0,32 în 2025, cu o abatere negativă de -0,07. Deși marja brută rămâne pozitivă, scăderea acesteia indică o presiune mai mare asupra costului vânzărilor și o reducere a profitabilității activității de bază înainte de cheltuielile operaționale și administrative.

Rata autonomiei financiare globale s-a menținut la același nivel, de 0,96 atât în 2024, cât și în 2025. Aceasta indică un grad ridicat de independență financiară, întreprinderea fiind finanțată preponderent din capital propriu și având o dependență redusă de sursele atrase.

Concluzie: În anul 2025, indicatorii de profitabilitate au fost afectați semnificativ de pierderea netă înregistrată. Deși veniturile din vânzări au crescut, iar entitatea își menține o poziție foarte bună din punctul de vedere al lichidității și autonomiei financiare, majorarea cheltuielilor a influențat negativ rentabilitatea capitalului propriu, rentabilitatea activelor și marja netă.

Pentru perioada următoare, este recomandabilă:

- optimizarea costului vânzărilor și a cheltuielilor operaționale;
- menținerea controlului asupra cheltuielilor administrative;
- consolidarea veniturilor din activitatea de bază și din leasing operațional.

Astfel, performanța durabilă a Editurii „Universul” trebuie susținută nu doar prin menținerea lichidității și a autonomiei financiare, ci și prin revenirea la o profitabilitate pozitivă. În acest context, o atenție sporită trebuie acordată eficienței operaționale, calității serviciilor prestate, satisfacției clienților, motivării angajaților și dezvoltării unor relații economice stabile cu partenerii.

Deși managerii întâmpină frecvent dificultăți în raportarea și interpretarea indicatorilor non-financiar, în condițiile actuale măsurarea performanței fără acești indicatori devine practic imposibilă.

Alegerea corectă a acestor indicatori oferă o viziune de ansamblu asupra gradului de implementare a strategiei și asupra contribuției lor la creșterea valorii întreprinderii pe termen lung.

Printre cei mai importanți indicatori non-financiari pentru Î.S. Editura „Universul” se numără:

- gradul de satisfacție al beneficiarilor, care arată nivelul de mulțumire al clienților față de serviciile prestate și probabilitatea revenirii cu noi comenzi;
- motivarea și stabilitatea personalului, evaluate prin nivelul de implicare al angajaților și fluctuația de personal, aspecte importante pentru menținerea calității și eficienței activității;
- calitatea proceselor de lucru, urmărită prin respectarea termenelor de executare a comenzilor și numărul reclamațiilor primite;
- responsabilitatea față de mediu, reflectată prin reciclarea deșeurilor și utilizarea eficientă a resurselor.

Totodată, rezultatele non-financiare nu pot fi analizate separat de riscuri. **Riscurile interne** – precum riscul de lichiditate (când încasările și plățile nu sunt sincronizate), riscul tehnologic (defecțiuni ale echipamentelor) și riscul concurențial (aparitia unor noi competitori) – necesită controale stricte și măsuri preventive. **Riscurile externe**, de tipul fluctuațiilor valutare sau al creșterilor neașteptate de prețuri la materii prime, nu pot fi eliminate complet, însă pot fi gestionate prin politici de hedging și prin negocierea unor termene de plată avantajoase cu furnizorii.

**Administratorul interimar
al ÎS Editura „Universul”**



Ion Timotin