

[https://doi.org/10.52326/jss.utm.2022.5\(2\).11](https://doi.org/10.52326/jss.utm.2022.5(2).11)  
UDC 005.591.4:622.324.5(478)



## REORGANIZATION OF THE NATURAL GAS DISTRIBUTION COMPLEX OF JSC "MOLDOVAGAZ"

Vadim Ceban<sup>1</sup>, ORCID: 0000-0003-3176-9712,  
Valentin Tonu<sup>2</sup>, ORCID: 0000-0002-2632-9563

<sup>1</sup>JSC "Moldovagaz", 64 Pushkin Street, Chisinau, Republic of Moldova

<sup>2</sup>Technical University of Moldova, 168, Stefan cel Mare Blvd., MD-2004, Chisinau, Republic of Moldova

\*Corresponding author: Valentin Tonu, [valentin.tonu@acagpm.utm.md](mailto:valentin.tonu@acagpm.utm.md)

Received: 03. 29. 2022

Accepted: 04. 28. 2022

**Abstract.** For the reorganization of the gas distribution companies affiliated to JSC "Moldovagaz", a bibliographic study of the experience of foreign countries in this field was carried out, analyzing the production, financial and economic conditions of the activity of the mentioned companies. In order to improve the organizational structure of the 12 existing natural gas distribution companies, the analysis of technical and economic indicators and their evaluation were performed as well as the development of three management models of the natural gas distribution system. The comparative analysis of the functions and responsibilities of the management of natural gas distribution companies as well as the organizational structural options was performed, the target structure of the single gas distribution company was analyzed. The advantages and disadvantages of each reorganization model were analyzed so that in the end it was determined and recommended the optimal model.

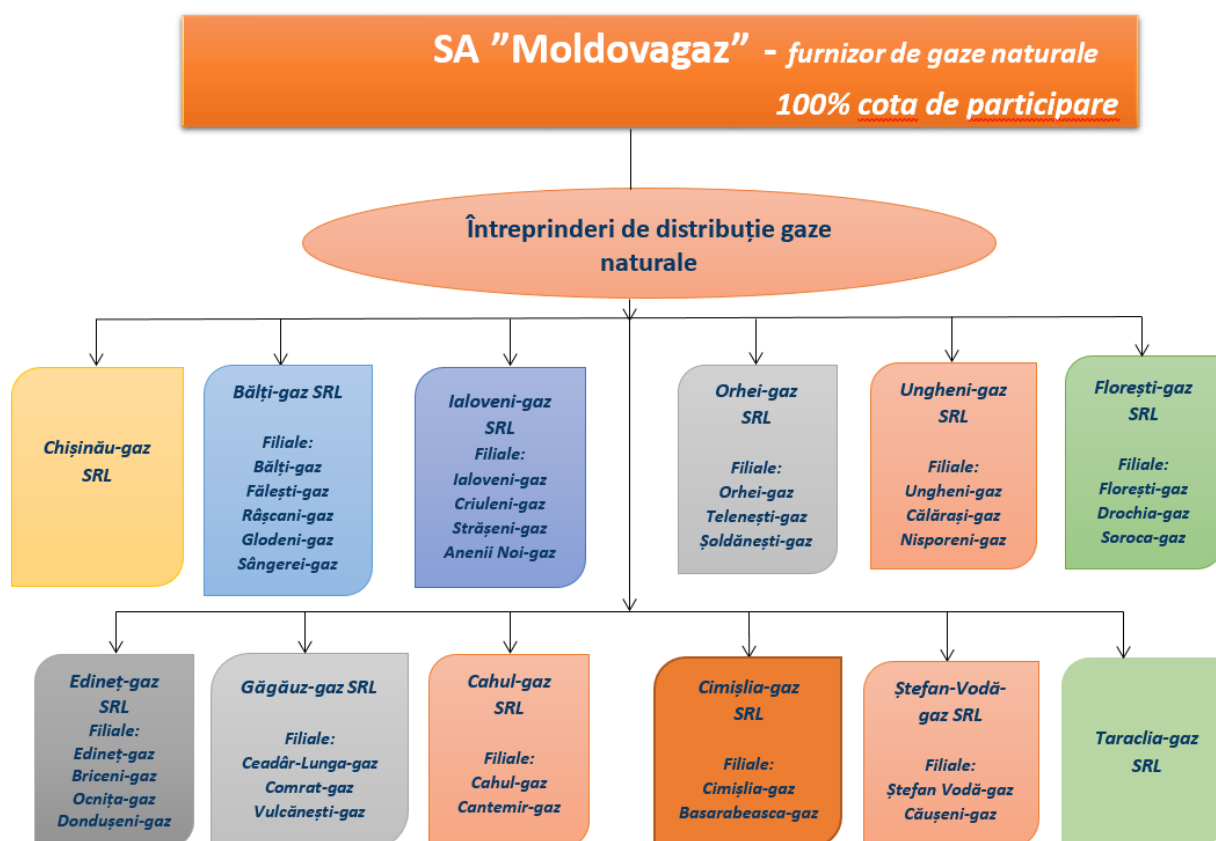
**Keywords:** *company staff, distribution companies, natural gas networks, performance, reorganization, subsidiaries.*

**Rezumat.** Pentru reorganizarea companiilor de distribuție gaze afiliate SA "Moldovagaz" a fost efectuat studiul bibliografic al experienței țărilor străine în acest domeniu, analizate condițiile de producere, financiare și economice ale activității companiilor menționate. În scopul îmbunătățirii structurii organizatorice a celor 12 companii existente de distribuție a gazelor naturale s-a realizat analiza indicatorilor tehnico-economici și evaluarea acestora, s-au elaborat trei modele de gestionare a sistemului de distribuție. A fost efectuată analiza comparativă a funcțiilor și responsabilităților managementului companiilor de distribuție a gazelor naturale, a opțiunilor structurilor organizatorice și a structurii-țintă a companiei unice de distribuție a gazelor naturale. Avantajele și dezavantajele fiecărui model de reorganizare au fost analizate astfel, încât în final s-a determinat și recomandat modelul optimal.

**Cuvinte-cheie:** *companii de distribuție, filiale, performanță, reorganizare, rețele de gaze naturale, state de personal.*

## Introducere

Cele 12 întreprinderi de distribuție gaze naturale, afiliate SA "Moldovagaz" (Figura 1), exploatează 23 803,5 km conducte de distribuție, dintre care 15,7% sunt de presiune înaltă, 26,2% – de presiune medie și 58,1% – de presiune joasă, pe care sunt amplasate 33 781 stații de reglare-măsurare (SRM) de diferite modele și 870 noduri de măsurare a volumelor de gaze. De rând cu aceasta, operatorii sistemelor de distribuție exploatează 739,5 mii contoare de gaze montate pe instalațiile de utilizare, dintre care peste 728,2 mii (98,5%) – la consumatorii casnici.



**Figura 1.** Structura actuală a complexului de distribuție gaze naturale SA "Moldovagaz".

Analiza demonstrează că întreprinderea "Ialoveni-gaz" SRL și "Chișinău-gaz" SRL exploatează rețele cu cea mai mare lungime - 15,7% și respectiv 14,2% din lungimea totală a rețelelor de distribuție, iar "Taraclia-gaz" SRL - o rețea de distribuite cu cea mai mică lungime - 2,7%. La nivel de filiale, rețelele cu cea mai mare lungime sunt exploatate de filialele "Anenii Noi-gaz" și "Cahul-gaz" - respectiv 5,8% și 5,6% din lungimea totală a rețelelor de distribuție, iar cele mai scurte rețele sunt exploatate de filialele "Cantemir-gaz" - 0,8%, "Glodeni-gaz" - 0,96%, "Basarabeasca-gaz" - 1,1% și "Dondușeni-gaz" - 1,2%.

Cota parte de 60,4% din lungimea totală a rețelelor de distribuție nu se află în proprietatea întreprinderilor de distribuție afiliate SA "Moldovagaz". Acestea sunt rețele de distribuție gaze construite din mijloacele financiare bugetare de diferite niveluri, cât și din contul persoanelor juridice și fizice. Rețelele menționate, conform [2], au fost transmise întreprinderilor de distribuție la deservire tehnică pentru întreținerea lor în stare tehnică funcțională în vederea asigurării consumatorilor cu gaze naturale. Cele mai mari cote de rețele la deservirea tehnică sunt la "Edineț-gaz" SRL - 81,6% și "Cahul-gaz" SRL - 76,1%, iar cea mai mică cotă fiind la "Taraclia-gaz" SRL - 27,7%.

Se remarcă faptul că rețelele de distribuție anual se extind. Astfel, în ultimii 5 ani au fost construite și puse în operare rețele noi de distribuție gaze naturale cu lungimea totală 1 804,6 km, creșterea lungimii constituind 7,6%, dintre care 711,6 km sau 39,4% din lungimea extinderii rețelei în perioada de referință au fost construite din contul întreprinderilor de distribuție.

La rețelele de distribuție ale SA „Moldovagaz” sunt racordați 773,055 mii consumatori, dintre care 98,1% - consumatori casnici. Cei mai mulți consumatori sunt racordați la rețelele „Chișinău-gaz” SRL - 43,7% din numărul de consumatori SA „Moldovagaz”, „Ialoveni-gaz” SRL - 11,0% și „Bălți-gaz” SRL - 8,4%. Cel mai mic număr de consumatori este racordat la rețelele „Taraclia -gaz” SRL - 1,7%. La nivel de filiale cel mai mare număr de consumatori este deservit de filiala „Bălți-gaz” - 5,8% din numărul de consumatori ai SA „Moldovagaz” și 69,1% din cel din zona de operare „Bălți-gaz” SRL. Cel mai mic număr de consumatori este înregistrat la filiala „Cantemir-gaz” - 0,4% din numărul de consumatori SA „Moldovagaz”. E de menționat că numărul de consumatori crește din an în an. Astfel, pe parcursul ultimilor 5 ani indicele menționat a crescut cu 68,0 mii sau 8,8%, cea mai semnificativă creștere fiind înregistrată în zona de operare „Orhei-gaz” SRL - 14,1%, iar cea mai scăzută – la „Taraclia-gaz” SRL - 1,3% din motiv că gazificarea potențialilor consumatori în această zonă de operare de fapt este finalizată.

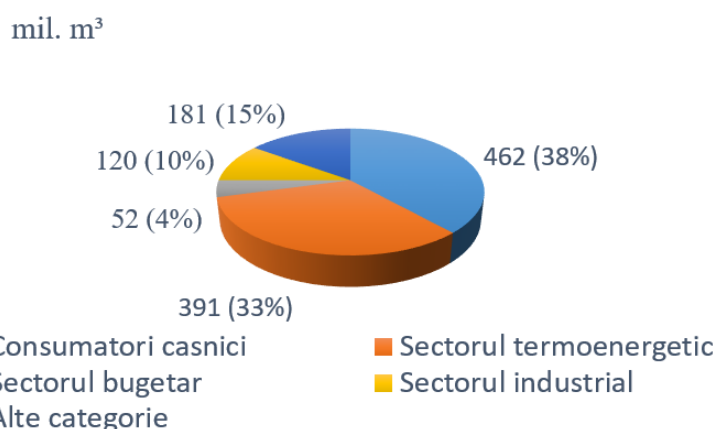
În anul 2021, volumul de gaze naturale distribuit consumatorilor SA „Moldovagaz” a alcătuit 1 205,1 mil m<sup>3</sup>, repartiția lui pe categorii de consumatori fiind prezentată în Figura 2.

Din volumul de gaze naturale distribuit în 2021 consumatorilor SA „Moldovagaz” (1 151,3 mil m<sup>3</sup>) și SRL „Transautogaz” (53,8 mil m<sup>3</sup>) 54,9% (661,8 mil m<sup>3</sup>) revine consumatorilor

mun. Chișinău. Volumul de gaze distribuit de către ceilalți 11 operatori de distribuție, care deservește 85,8% din lungimea totală a rețelelor de distribuție și 56,3% din numărul de consumatori ai SA „Moldovagaz”, alcătuiește 543,2 mil m<sup>3</sup> sau 45,1% din volumul de gaze distribuit pe țară.

Volumul distribuit variază semnificativ de la întreprindere la întreprindere, de exemplu: la „Taraclia-gaz” SRL - alcătuiește 15,3 mil m<sup>3</sup>, iar la „Chișinău-gaz” SRL - 661,8 mil m<sup>3</sup>, ceea ce constituie un raport de 1/43. Diferență mare între volumele de gaze distribuite se observă și în filiale, de exemplu: la „Cantemir-gaz” - 2,8 mil m<sup>3</sup>, iar „Bălți gaz” - 68,8 mil m<sup>3</sup> sau de 24,6 ori mai mult.

În general, indicii de referință ce caracterizează activitatea economică a întreprinderii de distribuție (numărul de consumatori, lungimea rețelei de distribuție, numărul de SRM și noduri de evidență, volumul gazelor distribuite etc.) se deosebesc semnificativ de la întreprindere la întreprindere și de la filială la filială.



**Figura 2.** Repartiția volumelor de gaze naturale furnizate pe categorii de consumatori în anul 2021.

### Abordarea Problemei

Structura existentă a complexului de distribuție gaze cu predominarea obiectivelor de infrastructură, transmise întreprinderilor de distribuție afiliate SA "Moldovagaz" la deservire tehnică, cât și uzura sporită a fondurilor fixe creează un oarecare risc în asigurarea calității serviciilor de distribuție gaze naturale prestate. E de menționat că întreprinderile de distribuție care au cote semnificative de rețele primite la deservire tehnică comportă și un risc sporit de deteriorare a rețelelor, însoțit de întreruperea livrărilor de gaze. Acest risc este determinat de faptul că deservirea tehnică a rețelelor cu instalațiile aferente respective, conform [4], nu include lucrări de reconstrucție, reparații capitale, modificare de caracteristici tehnice, înlocuire a elementelor cu parametri nesatisfăcători sau ieșite din funcțiune în urma avariilor sau a altor circumstanțe, ce nu depind de întreprinderile de distribuție. Deci, fragmentarea fondurilor fixe și a surselor de investiții în 12 întreprinderi de distribuție nu permite direcționarea lor către obiectele care au necesitate stringentă, cât și pentru proiecte investiționale eficiente. Totodată, se remarcă faptul că nivelul mediu de uzură a rețelelor de distribuție constituie 45%, iar în unele întreprinderi este destul de înalt - depășește 62% și acesta este condiționat de cota sporită a rețelelor din oțel cu durata de exploatare peste 20 ani.

Principiul teritorial-administrativ de formare a structurii întreprinderilor de distribuție gaze (filialele tuturor SRL) și etnic în unele cazuri ("Taraclia-gaz" SRL, "Găgăuz-gaz" SRL), nivelul diferit de dezvoltare economică a regiunilor țării, numărul diferit de populație din zonele stabilite de distribuție gaze naturale condiționează repartitia neuniformă a indicilor de prestări servicii, generând în particular o diferență considerabilă în lungimi ale conductelor și număr de consumatori deserviți, cât și în volume de distribuție gaze naturale. De aceea, nivelul și condițiile de activitate a celor 12 operatori de distribuție, fiind în funcție de nivelul social-economic de dezvoltare a regiunii, în mare măsură diferă de la întreprindere la întreprindere. Această situație este reprezentată prin indicii specifici distincți de activitate a întreprinderilor, de exemplu: volumul mediu de gaze naturale distribuite printr-un km de conductă variază de la 12,8 mii m<sup>3</sup>/an la "Cimișlia-gaz" până la 45,9 mii m<sup>3</sup>/an SRL la "Bălți-gaz" SRL și 185,1 mii m<sup>3</sup>/an la "Chișinău-gaz" SRL, constituind rapoarte respectiv de 1/4,1 și 1/14,5, iar volumul mediu de gaze naturale distribuite unui consumator casnic în întreprinderi similare variază de la 531 m<sup>3</sup>/an ("Cimișlia-gaz" SRL) la 767 m<sup>3</sup>/an ("Ialoveni-gaz" SRL) sau de 1,45 ori mai mult. Considerabil diferă și pierderile specifice de gaze naturale în rețelele de distribuție și instalațiile de utilizare: la "Ștefan Vodă-gaz" SRL și "Orhei-gaz" SRL pierderile de gaze pe 1 km de rețea variază de la 0,45 la 0,61 mii m<sup>3</sup>/an în raport cu 1,05 mii m<sup>3</sup>/an la "Chișinău-gaz" SRL, 1,11 mii m<sup>3</sup>/an - la "Ialoveni-gaz" SRL și 1,67 mii m<sup>3</sup>/an - la "Găgăuz-gaz" SRL. Aceeași situație se înregistrează și în raportul dintre alți indici specifici: lungimea rețelelor, numărul de SRM, numărul de consumatori etc.

Totodată, se remarcă faptul că cel mai important dintre indicii menționați este diferența semnificativă dintre cheltuielile specifice la 1000 m<sup>3</sup> gaze distribuite, indice care direct influențează nivelul tarifelor pentru serviciile de distribuție prestate de operatori utilizatorilor de rețea. Prin urmare, cheltuielile specifice la "Taraclia-gaz" SRL constituie 2733,8 lei/1000m<sup>3</sup>, la "Cimișlia-gaz" SRL - 2683,1 lei/1000m<sup>3</sup>, la "Ștefan Vodă-gaz" SRL - 2580,9 lei/1000m<sup>3</sup>, iar la "Chișinău-gaz" SRL - 434,3 lei/1000m<sup>3</sup>, în celelalte întreprinderi variază de la 1165,5 lei/1000m<sup>3</sup> ("Bălți-gaz" SRL) până la 2152,8 lei/1000m<sup>3</sup> ("Găgăuz-gaz" SRL).

Astfel, reieșind din cerințele [3] și nivelul diferit de cheltuieli al companiilor de distribuție, cu evidența faptului că SA "Moldovagaz" este furnizor unic în Republica Moldova, în vederea aplicării prețurilor unice de furnizare gaze pe țară pentru categoriile distincte de

consumatori, până la momentul actual ANRE aprobă 3 tarife medii de distribuție, respectiv, pentru serviciile prestate prin rețelele de presiune înaltă, medie și joasă pentru întreg sistemul de distribuție SA "Moldovagaz". Pentru acoperirea cheltuielilor fiecărei întreprinderi, în baza împuternicirii delegate de ANRE, SA "Moldovagaz" stabilește a câte trei tarife diferențiate pentru fiecare întreprindere, în total 36 tarife pentru serviciile de distribuție gaze naturale din contul prețului de furnizare, care diferă semnificativ între ele, cele mai joase fiind pentru "Chișinău-gaz" SRL, iar cele mai mari - pentru "Ștefan Vodă-gaz" SRL, raportul între ele fiind de 1/7,86.

Cu punerea în aplicație a [5], care liberalizează piața și reieșind din faptul că fiecare consumator are dreptul să-și aleagă furnizorul, metoda de stabilire a tarifelor diferențiate creează riscuri pentru SA "Moldovagaz" de pierdere a consumatorilor în zonele cu tarife joase de distribuție și în primul rând a consumatorilor mari din zona de distribuție "Chișinău-gaz" SRL, care va conduce la pierderea veniturilor și creșterea prețului la gaze pentru alte categorii de consumatori protejați din zonele de distribuție a celorlalți operatori de rețea.

În legătură cu aceasta, este necesară centralizarea patrimoniului, veniturilor și cheltuielilor, formarea unei surse unice de finanțare și investiții bazată pe criterii de eficiență economică și oportunități. Aceste principii pot fi realizate doar prin crearea unei întreprinderi unice de distribuție gaze naturale pe întreg teritoriul țării.

### **Analiza Experienței de Separare și Reorganizare a Întreprinderilor de Distribuție Gaze Naturale în Țările Uniunii Europene**

În conformitate cu [1], operatorilor sistemelor de distribuție gaze naturale (OSD) le sunt impuse cerințe referitor la separare, care obligă statele să asigure separarea întreprinderilor de distribuție gaze naturale vertical integrate (IVI), conform căreia OST trebuie să fie independent juridic în adoptarea deciziilor.

Această regulă însă nu prevede obligațiuni concrete de posesie a activelor de distribuție în raport cu ÎVI.

Indiferent de faptul că modelul funcțional de bază al tuturor OSD în general este similar, există diferențe în cantitate, mărime, caracteristici tehnice și profilul de activitate a OSD, care se reflectă asupra regimului de separare.

Conform datelor Consiliului regulatorilor europeni în domeniul energetic, numărul de OSD variază de la țară la țară, cu predominarea majorității OSD, care deserveșc un număr de consumatori sub 100 mii (Tabelul 1).

Datele prezentate în Tabelul 1 reflectă situația în Europa privind existența diferenței în numărul de OSD, care poate fi explicată prin motive istorice, politice și geografice. Unele state-membre (Austria, Franța, Croația, Danemarca, Estonia, Germania, Ungaria, Italia, Lituania, Polonia, România, Slovenia, Spania, Slovacia și Suedia) folosesc excepții în legislația națională referitor la OSD, care deserveșc sub 100 mii consumatori.

În unele țări, pragul admisibil se stabilește sub valoarea 100 mii indicată în [1]. În majoritatea statelor membre, cu excepția Cehiei, Danemarcei, Franței, Portugaliei, Sloveniei și Greciei, OSD au obținut o independență absolută în limitele Planului financiar aprobat sau a altui instrument financiar echivalent.

Tabelul 1

Informația despre OSD	Numărul de OSD activi în țările UE																				
	Denumirea țării																				
	Austria	Belgia	Cehia	Danemarca	Estonia	Finlanda	Franța	Germania	Marea Britanie	Grecia	Ungaria	Italia	Lituania	Luxemburg	Polonia	Portugalia	România	Slovenia	Spania	Suedia	Olanda
Total OSD	20	18	86	4	26	4	25	720	31	3	11	229	6	3	35	11	41	16	26	5	8
OSD cu numărul de consumatori sub 100 mii	14	8	80	2	26	24	22	640	3	2	6	195	5	3	29	7	39	16	11	5	1

### Soluții de Reorganizare a Complexului de Distribuție Gaze a SA "Moldovagaz"

Pentru reorganizarea complexului de distribuție gaze naturale SA "Moldovagaz", în temeiul cerințelor [1, 3] și a practicilor [6-10], s-au elaborat trei modele structurale diferite de constituire a unei întreprinderi unice de distribuție în baza a 12 întreprinderi existente, care s-au fundamentat din punct de vedere organizatoric, economic și juridic. Întreprinderea unică de distribuție gaze naturale se prevede a fi creată în baza "Chișinău-gaz" SRL, cea mai mare întreprindere a complexului de distribuție gaze naturale SA "Moldovagaz", la care vor adera 11 întreprinderi active de distribuție. Astfel, întreprinderea unică de distribuție, conform modelelor structurale elaborate, include:

- în primul model – 35 filiale raionale de exploatare a rețelelor de distribuție gaze;
- în al doilea model – 11 filiale regionale de exploatare a rețelelor de distribuție gaze, în componența cărora se prevăd 24 direcții raionale/zonale;
- în al treilea model – 11 direcții regionale de exploatare și 34 sectoare raionale.

*Primul model* prevede menținerea a 34 filiale existente, care vor rămâne active în continuare ca structuri raionale de prestări servicii de distribuții și suplimentar va fi creată filiala "Taraclia-gaz" în baza SRL "Taraclia-gaz". Structura organizatorică este reprezentată în Figura 3.

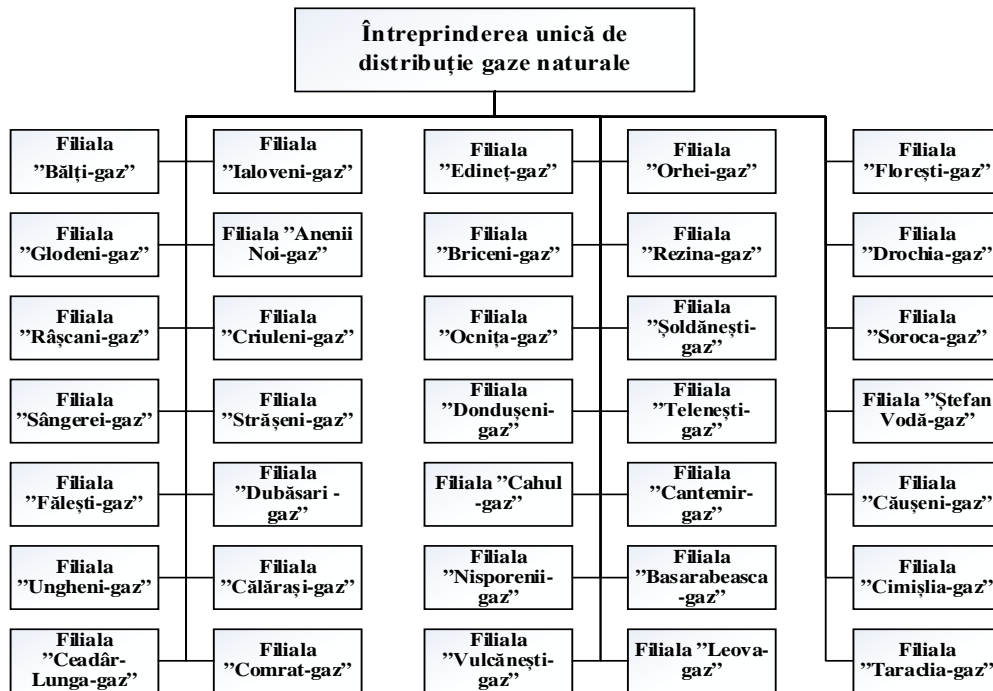
*Modelul II* se deosebește de *modelul I* prin crearea în baza a 11 întreprinderi existente de distribuție a 11 filiale, iar în baza a 24 de filiale, amplasate actualmente în afara raioanelor/municipiilor de plasament a întreprinderilor de distribuție, se prevede a crea direcții raionale de distribuție, care vor organiza deservirea tehnică a rețelelor și procesul complex de distribuție gaze naturale consumatorilor finali. Structura organizatorică este reprezentată în Figura 4.

*Modelul III* prevede crearea a 11 direcții regionale de exploatare în locul celor 11 întreprinderi de distribuție existente și în componența lor a 24 sectoare de exploatare (Figura 5).

Se remarcă faptul că fiecare dintre cele trei modele elaborate au avantaje și dezavantaje.

Analiza avantajelor reorganizării în raport cu situația existentă permite a constata că crearea întreprinderii unice de distribuție pe întreg complexul de distribuție SA „Moldovagaz”, indiferent de modelul structural elaborat, va asigura:

- consolidarea tuturor resurselor patrimoniale, financiare și umane cu utilizarea lor eficientă, optimizarea proceselor de întreținere a rețelelor la nivel de SRL;



**Figura 3.** Schema globală a structurii întreprinderii unice de distribuție gaze naturale (modelul I).

- crearea unui centru unic de gestionare și monitoring a activității de distribuție gaze naturale pe țară în locul a 12 întreprinderi actuale;
- concentrarea mijloacelor investiționale, măsură care va permite aplicarea unei politici investiționale unice și realizarea proiectelor investiționale atractive eficiente;
- optimizarea structurii manageriale la nivel de întreprindere prin reducerea unei trepte de management în 11 întreprinderi de distribuție existente, respectiv a numărului de personal și a cheltuielilor pentru întreținerea acestora, excluderea dublării funcțiilor la nivelul aparatului actual de conducere;
- stabilirea tarifelor unice pentru distribuția gazelor naturale în număr de 3 pentru fiecare treaptă de presiune (întă, medie și joasă) pe întreg complexul de distribuție SA „Moldovagaz” în loc de 36 tarife utilizate actualmente, excluderea subvențiilor încrucișate între întreprinderi și asigurarea activității profitabile;
- excluderea riscului insolvenței întreprinderilor care au capital propriu negativ sau care se află sub amenințarea creării capitalului negativ, asigurând în așa mod protecția intereselor proprietarului.

Analogic se constată unele dezavantaje, indiferent de modelul examinat de reorganizare:

- sunt necesare anumite cheltuieli și timp pentru efectuarea reorganizării;
- în primul an de reorganizare este necesară reducerea unei părți din personal, care este însoțită de cheltuieli suplimentare pentru retribuirea plăților salariale conform legislației.

De rând cu aceasta sunt evidente și unele dezavantaje specifice fiecărui model, de exemplu pentru modelul I se remarcă:

- nivel insuficient de operativitate în adoptarea deciziilor și control asupra activității a 35 filiale, majorarea semnificativă a numărului de personal, a cheltuielilor în oficiul central, a timpului pentru planificare, colectare și analiză a rapoartelor și a informației necesare;

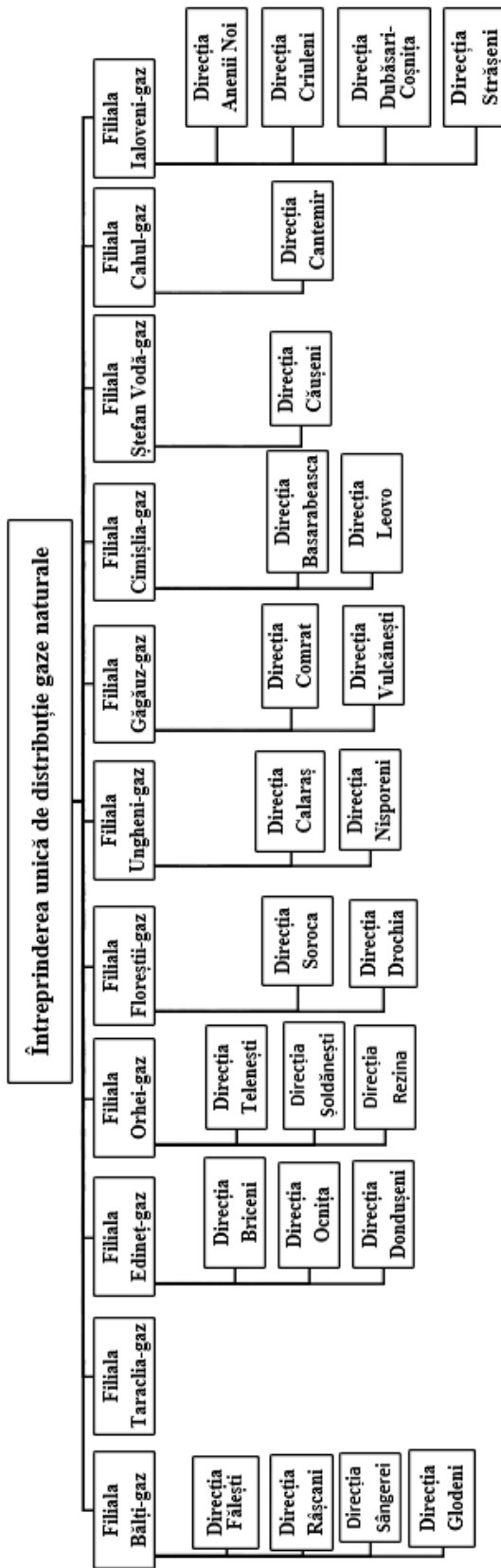


Figura.4. Schema globală a structurii întreprinderii unice de distribuție gaze naturale (modelul II).

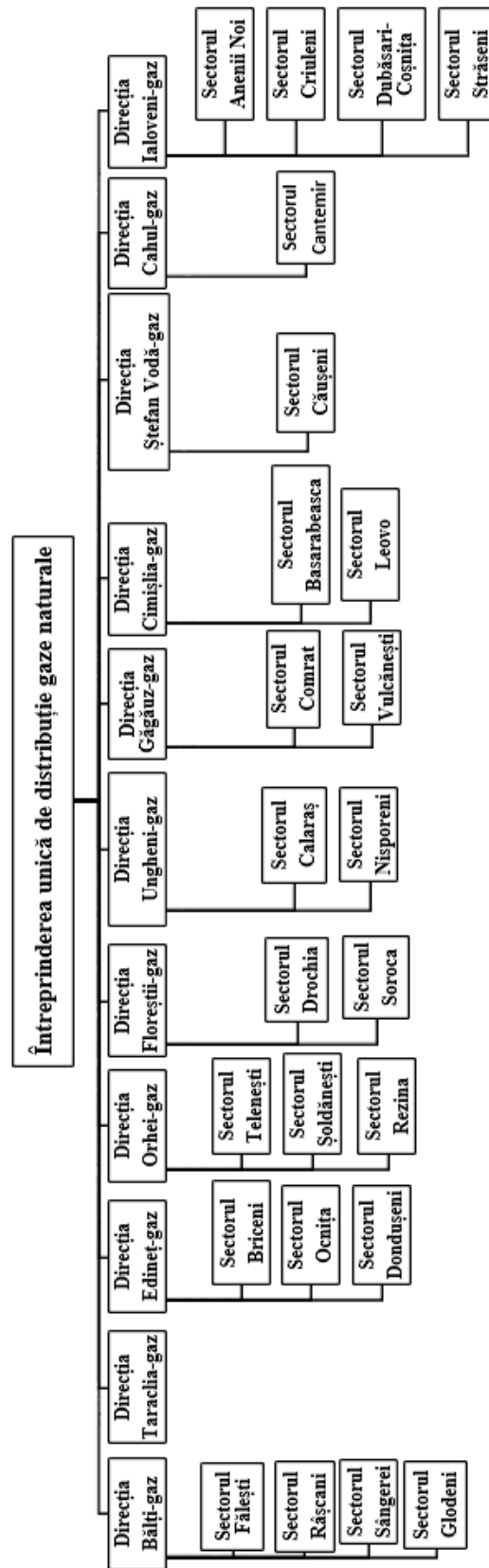


Figura 5. Schema globală a structurii întreprinderii unice de distribuție gaze naturale (modelul III).



- se menține un număr mare de filiale de diferite dimensiuni, cu diferite lungimi de rețele și volume de distribuție, respectiv diferit nivel de cheltuieli de întreținere și care presupun complexitate în gestionare și monitoring din partea oficiului central.

Realizarea modelului II permite a obține suplimentar unele avantaje, inclusiv posibilitatea:

- reducerii numărului de filiale de la 34 la 11 și totodată reducerea de 3 ori a numărului de centre de responsabilitate pentru activitatea de distribuție;
- de reducere a aparatului de conducere a 23 filiale și în așa mod să asigure micșorarea suplimentară a cheltuielilor pentru întreținerea lor;
- optimizării structurii manageriale a verigii manageriale la nivel de filială de exploatare.

Realizarea modelului III permite a atinge scopurile urmărite în I și al II model, dar într-o măsură mai mare, suplimentar având un șir de avantaje, inclusiv posibilitatea:

- reducerii filialelor și astfel asigurarea lichidării a două trepte de management și a numărului de centre de responsabilitate pentru distribuția gazelor naturale;
- micșorării numărului de personal în aparatul de conducere a filialelor și astfel de asigurat micșorarea cheltuielilor pentru întreținerea lor;
- concentrării proceselor de planificare, întreținere a rețelelor, prestări servicii de distribuție, control și rapoarte la nivelul unui SRL, optimizarea și automatizarea lor, utilizarea mai efektivă a tuturor resurselor;
- asigurării operabilității în adoptarea deciziilor și responsabilității pentru rezultatele activității, cât și menținerii controlului operativ asupra direcțiilor regionale de exploatare;
- creării unui centru unic pentru dezvoltarea complexului de distribuție gaze naturale, realizării cu puterile proprii a unor proiecte investiționale și prestări suplimentare de servicii atât potențialilor consumatori, cât și consumatorilor finali, fapt care va permite utilizarea mai eficientă și amplă a resurselor, obținerea în rezultat a veniturilor și respectiv a beneficiului suplimentar.

Astfel, în baza comparației avantajelor și dezavantajelor modelelor examinate și reieșind din practica internațională de fondare a întreprinderilor de distribuție (aria de activitate, lungimea rețelelor, numărul de consumatori și altele) în calitate de model optim a fost ales modelul III, care prevede crearea unei întreprinderi unice de distribuție gaze cu 11 direcții regionale de distribuție gaze.

### **Concluzii**

Reorganizarea complexului de distribuție gaze naturale SA "Moldovagaz" și optimizarea structurii lui organizatorice prin crearea întreprinderii unice de distribuție gaze cu 11 direcții regionale de distribuție gaze va permite:

- a stabili o politică tarifară și de prețuri unică pe țară prin excluderea impedimentelor, care generează în zonele existente de operare diferite cheltuieli specifice la distribuția a 1000 m<sup>3</sup> gaze naturale consumatorilor finali și care în final se răsfrânge asupra procesului de formare a tarifelor;
- reabilitarea, reconstrucția, renovarea și modernizarea rețelelor de distribuție gaze, care au uzură sporită și necesită investiții considerabile în infrastructura existentă, în baza unei politici eficiente de prestări servicii și de investiții în sfera menționată;

- *sporirea eficienței managementului fluxurilor financiare* prin concentrarea mijloacelor financiare ale întreprinderilor de distribuție existente, care la rândul său exclude dificultățile în procesul de gestionare efectivă a fluxurilor menționate;

- *îmbunătățirea situației financiare* prin consolidarea activelor patrimoniale și financiare, minimizarea/evitarea plăților suplimentare fiscale pe tot complexul de distribuție al SA "Moldovagaz" (taxa pe valoare adăugată și a impozitului pe beneficiu), cât și optimizarea proceselor operaționale/prestări servicii, utilizarea eficientă a resurselor financiare, materiale, umane și altele pentru recuperarea pierderilor financiare din anii precedenți;

- *optimizarea și perfecționarea structurii manageriale* prin reducerea unei trepte de management, dirijarea operativă și eficientă a proceselor operaționale pentru asigurarea distribuției eficiente și sigure a gazelor naturale consumatorilor finali, excluderea dublării unor funcții manageriale și a surplusului de personal existent pentru planificare, evidență și control în activitatea celor 12 întreprinderi de distribuție existente și a 34 filiale ale lor;

- *utilizarea efektivă a tehnologiilor informaționale avansate*, care presupune implementarea sistemului unic automatizat performant pentru evidența gazelor naturale distribuite consumatorilor, cât și a sistemului unic automatizat pentru evidență și control asupra activității pe verticală a subdiviziunilor întreprinderii unice de distribuție gaze naturale, reducerea în continuare a personalului și respectiv a cheltuielilor, corelate cu această activitate, sporirea operativității decizionale și operaționale;

- *optimizarea cheltuielilor* care prevede diminuarea cheltuielilor medii anuale pentru retribuirea muncii și întreținerea personalului întreprinderii de distribuție, pentru activitatea operațională, reparații și întreținere a rețelelor de gaze cu minimum 87 mil lei. Astfel, va fi asigurată eficiența maximă a activității complexului de distribuție gaze naturale cu cheltuieli minime și astfel va fi obținut beneficiul corespunzător, care va asigura în perioadele ulterioare stingerea consecutivă a pierderilor financiare acumulate de întreprinderile de distribuție în anii precedenți.

### **Bibliografie**

1. Directiva 2009/73/CE din 13 iulie 2009 privind normele comune pentru piața internă în sectorul gazelor naturale și de abrogare a Directivei 2003/55/CE. <https://eur-lex.europa.eu>.
2. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr.683 din 18.06.2004 "Cu privire la aprobarea Regulamentului referitor la ordinea de transmitere a rețelelor de gaze pentru deservirea tehnică a întreprinderilor de gaze afiliate SA "Moldovagaz".
3. Legea cu privire la gazele naturale nr.108 din 27.05.2016.
4. Metodologia de calculare, de aprobare și de aplicare a tarifelor reglementate pentru serviciul de distribuție a gazelor naturale, aprobată prin Hotărârea CA ANRE nr.443 din 24.11.2020.
5. Regulile pieței gazelor naturale aprobate prin Hotărârea CA ANRE nr.534/2019 din 27.12.2019.
6. Legal Affairs Committee Implementation of TSO and DSO Unbundling Provisions – Update and Clean Energy Package Outlook CEER Status Review Ref: C18-LAC-02-08 14 June 2019. <https://www.ceer.eu/unbundling-report>.
7. Mumović Milka. Energy Community Distribution System Operator Initiative. <https://energy-community.org>.
8. Unified Service Center. <https://gazoraspredelenie.gazprom.ru> [in Russian].
9. Report on activities in the field of sustainable development of JSC GAZPROM, <http://sustainability.gazpromreport.ru/fileadmin/f/archive/2008-2009-report-rus.pdf> [in Russian].
10. Status Review on the Implementation of Distribution System Operators' Unbundling Provisions of the 3 rd Energy Package CEER Status Review Ref: C15-LTF-43-03 1 April 2016. <https://www.ceer.eu/unbundling-report>.