

APROBAT

la ședința Consiliului de Administrație

nr.1 din data de 25.02.2025

PLAN DE AFACERI

al Întreprinderii de Stat ”Direcția pentru Exploatarea Imobilului”

Elaborat
Administrator interimar

Sergiu STOIAN

Descrierea Întreprinderii de Stat ”Direcția pentru Exploatarea Imobilului” și a serviciilor prestate

Date de identificare

1. Numele entității: Î.S. ”Direcția pentru Exploatarea Imobilului”
2. Forma juridică de constituire a entității: Întreprindere de stat
3. Principalele activități ale entității și codrile CAEM corespunzătoare:
 - ✓ Închirierea și exploatarea bunurilor imobiliare proprii sau închiriate, cod CAEM – L68.2;
 - ✓ Lucrări de instalații electrice și tehnico sanitare, cod CAEM - F43.2;
 - ✓ Lucrări de finisare, cod CAEM - F43.3;
 - ✓ Alte lucrări speciale în construcție, cod CAEM - F43.9;
 - ✓ Transporturi rutiere de mărfuri și servicii de mutare, cod CAEM – H49.4;
 - ✓ Activități anexe pentru transporturi, cod CAEM – H52.2
 - ✓ Comerț cu amănuntul în magazine nespecializate, cod CAEM – G47.1
 - ✓ Alte transporturi terestre de călători, cod CAEM – H49.3.
4. Valoarea capitalului propriu: -----
5. Valoarea capitalului social: 2000300 lei
6. Persoană de contact/ adresa/ număr telefon/ adresa e-mail: administrator interimar Sergiu STOIAN, telefon: 068442222, e-mail: is.exploatareimobilului@gmail.com

PLANUL DE AFACERI este compus din 2 capitole:

CAPITOLUL I Activitatea de gestiune a bunurilor imobile

CAPITOLUL II Activitatea de autogară și cea conexă

CAPITOLUL I

Activitatea de gestiune a bunurilor imobile

1.1. PRODUSE, VIZIUNE, STRATEGIE

1.1.1. Care este esența afacerii? Ce anume va genera bani și profit?

Unul din aspectele de bază al activității întreprinderii are ca scop gestiunea eficientă a bunurilor imobile, proprietate a statului, generînd venituri din procesul de transmitere în locațiune a spațiilor gestionate. Actualmente, întreprinderea deține în gestiune 28 de bunuri imobile (fără cele ale Complexului unic al Gărilor și Stațiilor auto), amplasate în mare parte în municipiul Chișinău, dar sînt imobile și în alte localități cum ar fi: or. Vadul lui Vodă, or. Drochia, or. Leova. Suprafața totală a încăperilor transmise în locațiune constituie 14138,97 m², fiind spații sub oficii, depozite și alte genuri de activitate, precum și spațiu amenajat (mun.Chișinău, str. Vadul lui Vodă, 100) cu suprafața totală de 5977,0 m².

Un obiectiv strategic de dezvoltare a întreprinderii constituie sporirea eficacității procesului de gestiune a bunurilor imobile și altor mijloace fixe - proprietate a statului, valorificarea corespunzătoare a lor. Activitățile de bază includ acțiuni de dare în locațiune a bunurilor gestionate, inclusiv renovarea construcțiilor/încăperilor solicitate pentru ulterioara transmitere în locațiune.

Cheltuielile suportate de entitate sînt direcționate în mare parte pentru întreținerea și reparația spațiilor cu potential de a genera venituri, investițiile fiind orientate pentru sporirea capacității de generare a veniturilor.

În contextul dat, se planifică renovarea încăperilor care necesită reparații cu o suprafață toată de circa 750 m² / anual, dintre care 420 m² de încăperi pentru noi contracte de locațiune, fapt ce va contribui la majorarea estimativă a venitului cu 904,5 mii lei preconizat pentru anul 2026 și majorarea estimativă cu 786,5 mii lei preconizat pentru anul 2027.

Dificultățile întâmpinate în procesul de activitate sînt cauzate de starea tehnică dezastruoasă a multor bunuri imobile gestionate, acestea fiind mostenite de la regimul sovetic. Unele construcții din acestea se află chiar în stare avariată, care nu pot fi utilizate fără de a interveni cu lucrări de reparație. Problema uzurii la imobilele gestionate se manifestă foarte mult și la încăperile transmise în locațiune, fiind nevoie de intervenție cu lucrări de reparație și întreținere pentru înlăturarea defectiunilor constatate pe parcurs cum ar fi: hidroizolarea acoperișului, schimbarea geamurilor, schimbarea pardoselilor, schimbarea corpurilor de iluminat, reparația pereților.

Respectiv, 30,5 % din bugetul planificat pentru achiziții sînt destinate lucrărilor de reparație a imobilelor gestionate, procurarea materialelor necesare pentru întreținerea acestora.

Totodată, activitatea întreprinderii este orientată spre identificarea noilor locatari pentru bunurile gestionate și la necesitate, direcționarea lucrărilor de reparație pentru ca suprafețele solicitate să corespundă cerințelor minime de exploatare a imobililor și să fie atractive pentru potențiali locatari.

1.1.2. Cine vor fi clienții? Ce problemă a consumatorilor rezolvă produsul/serviciul

Întrucît majoritatea imobilelor gestionate au ca destinație încăperi ca oficii sau de producere, segmentul țintă de clienți spre care este orientată întreprinderea sînt persoanele juridice, în special instituțiile publice / de stat.

Actualmente, în total către instituțiile publice / întreprinderi de stat sînt transmise în locațiune / comodat încăperi cu suprafața de 6542,9 m², ceea ce constituie 46,2% din suprafața totală transmisă în gestiune, contribuind la formarea bugetului în proporție de 51,7 % din activitatea de transmitere în locațiune.

Pentru serviciile de locațiune sînt atractive la contractare Instituțiile publice / de stat din motivul principiului de durabilitate a relațiilor contractuale.

Deasemenea, sînt binevenite stabilirea relațiilor contractuale cu agenții economici private cu istorii pozitive de activitate (capacitate de plată) pentru care coeficienții de calcul al costului de locațiune sînt mai mari.

Serviciile de locațiune practicate de întreprindere oferă beneficiarilor oportunitatea de dezvoltare a afacerii fără investiții esențiale în mijloace imobiliare necesare pentru activitate. Este benefic faptul că, unele imobile gestionate de întreprindere se află în zone atractive ale municipalității și prezintă interes pentru locațiune.

Tabel nr. 1 Informații privind categoriile de locatari vs incasări locațiune

Nr.crt.	Categorია de clienți/locatari	Anul 2025 (incasări chirie)		Anul 2026 (planificat incasări chirie)		Anul 2027 (planificat incasări chirie)	
		Mii Lei	%	Mii Lei	%	Mii Lei	%
1	Persoane fizice	360,6	1,8	416,8	1,9	539,6	2,4
2	Persoane juridice (organizații private si institutii publice)	20025,1	98,2	20873,4	98,1	21537,1	97,6
	Total cifra de afaceri	20385,7		21290,2		22076,7	

Sporirea indicatorului de transmitere în locațiune se datorează atît planului de renovare a spațiilor gestionate pentru a corespunde cerințelor tehnice solicitate de locatari, dar și prognozelor de a primi în gestiune alte bunuri imobile pasibile de a fi

transmise în locațiune cu potential de a fi atractive pentru locatari, inclusiv a spațiilor utile pentru persoanele fizice.

1.1.3. Unde veți ajunge într-un interval de 3 ani.

Obiectivele strategice stabilite pentru dezvoltarea întreprinderii se focusează pentru valorificarea la maximum/eficace a bunurilor imobile aflate în gestiune, corespunzător creșterea cifrei de afaceri, realizată prin sporirea cantitativă a suprafeților transmise în locațiune, aflate în gestiunea ÎS "DEI".

Astfel, prioritizarea obiectivelor strategice se realizează pe anumite domenii de bază cum ar fi:

- ✓ optimizarea procesului de transmitere în locațiune prin crearea cadrului normativ pentru realizarea procesului de dare în locațiune a activelor utilizate conform statutului în corespundere cu legislația în vigoare.
- ✓ sporirea nivelului de competitivitate pe piața serviciilor de locațiune prin mecanismele de marketing eficiente practicate în țară și peste hotare, și alte pîrghii de promovare a spațiilor libere/disponibile pe piața serviciilor de locațiune;
- ✓ renovarea spațiilor aflate în gestiune, preponderent cele pentru care sunt solicitări de locațiune, în corespundere cu cerințele tehnice de exploatare și exigențele viitorilor locatari;
- ✓ asigurarea cadrului juridic necesar pentru eficientizarea proceselor de darea în locațiune pe perioada din momentul solicitării locațiunii și pînă la realizarea actului de predare- primire.

În vederea realizării obiectivelor stabilite, studiind situația de pe piața serviciilor de locațiune și în urma analizei datelor privind solicitările de transmitere în locațiune, pentru perioada ultimilor 3 ani, s-au stabilit următoarele sarcini de bază:

- Renovarea încăperilor cu suprafața totală de 750 m² (servicii de mentenanță);
- Sporirea volumului total de suprafețe/încăperi transmise în locațiune cu 3247,80 m² după cum urmează:

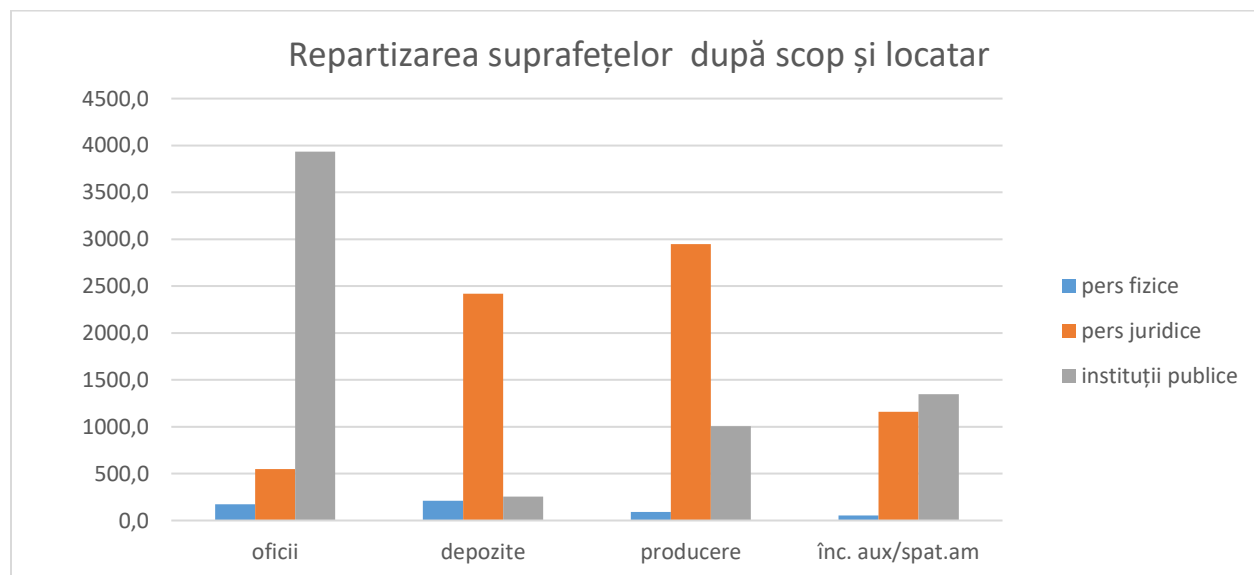
Tabel nr. 1 Informații privind suprafețele transmise în locațiune precum și cele planificate

Nr. crt.	Obiectul gestionat, adresa	Anul 2025 (anul curent), suprafața transmisă în locațiune, m ²	Anul 2026, suprafața estimată de transmitere în locațiune, m ²	Anul 2027, suprafața estimată de transmitere în locațiune, m ²
1.	mun.Chișinău, str. V.Alexandri, 78	7499,80	7533,70	7533,70
2.	mun.Chișinău, str. Alba Iulia, 75	1083,30	1223,30	1223,30
3.	mun.Chișinău, str. Constantin Tănase, 6	1325,10	1325,10	1359,30

4.	mun.Chișinău, str.Vadul lui Vodă,100	2295,50	2715,50	2975,50
5.	mun.Chișinău, str. Pădurii, 26/1	159,60	389,60	589,60
6.	mun.Chișinău, str. Calea leșilor, 63	409,67	409,67	409,67
7.	mun.Chișinău, str. Veronica Micle, 12	190,5	190,5	190,5
8.	mun.Chișinău, str. Drumul Schinoasei, 3a	150,30	350,30	550,30
9.	mun.Chișinău, str. Decebal, 99	203,10	203,10	436,80
10.	mun.Chișinău, str.Cuza Vodă, 5/1	2201,0	2351,0	2351,0
11.	mun.Chișinău, or.Vadul lui Vodă			500,8
12.	mun.Chișinău, str.V. Alecsandri 80,		261,60	
13.	mun.Chișinău, str. M.Eminescu,1		185,6	
14.	or. Bălți, str. Libertății,3		110	
15.	mun. Chișinău, str. Plaiului		120	
16.	mun. Chișinău, str. Vadul lui Vodă, 100, spații amenajate	5977,0	5977,0	5977,0
	Total	21494,87	23345,97	24862,67

Mai multă informație despre bunurile imobile aflate în gestiunea întreprinderii și spațiile expuse pentru locațiune poate fi accesată pe pagina web: <https://isdei.md/construcții/>

În diagrama ce urmează se prezintă informația analitică despre suprafețele transmise în locațiune în dependență de categoria de locatari ca fiind: persoane fizice, persoane juridice private și persoane juridice – instituții publice și alte întreprinderi de stat, cu indicatorii respective pentru fiecare categorie de locatari menționată.



Mențiune – creșterea capacității tehnice de sporire a suprafețelor transmise în locațiune, respective și majorarea veniturilor preconizate, poate fi realizată atât prin

realizarea lucrărilor de renovare a încăperilor cu potential de transmitere în locațiune, cât și prin primirea noilor bunuri imobile din administrarea Fondatorului care necesită aplicarea noilor strategii de gestionare.

*Caracteristica suprafețelor transmise în locațiune pentru fiecare imobil se prezintă în diagrama intitulată ”**Repartizarea suprafețelor după scop și categoria de locatar**”*

1.1. 4. Care sunt punctele tari care vă determină să credeți că veți avea succes?

Succesul în activitatea întreprinderii are ca bază mai multe argumente justificative considerate ca puncte tari și anume:

- ✓ *Experiența de activitate de circa 23 ani în domeniul respectiv, cu rezultate de profit înregistrat anual;*
- ✓ *Resurse materiale suficiente, fiind în gestiune 27 bunuri imobile, preponderent în mun. Chișinău, care prezintă interes pe piața cererilor și ofertelor serviciilor de locațiune;*
- ✓ *Resurse administrative, cu personal de 26 specialiști cu calificare profesională și experiență în domeniu;*
- ✓ *Imagine afirmată pe piața serviciilor de locațiune;*

1.2. ORGANIZARE ȘI MANAGEMENT

1.2.1. Istoric

Întreprinderea de Stat ”Direcția pentru Exploatarea Imobilului” a fost fondată prin Ordinul Ministerului Energeticii al Republicii Moldova nr.53a din 30.04.2002 și înregistrată la Camera Înregistrării de Stat la data de 24.05.2002, fiind atribuit (numărul de înregistrare) codul fiscal 1003600164771.

Crearea întreprinderii a avut ca scop valorificarea bunurilor imobile proprietate a statului, utilizând mecanismul de transmitere în locațiune pentru asigurarea procesului de întreținere, renovare și reparație a imobilelor date. Considerăm că, activitatea întreprinderii constituie metoda eficientă pentru întreținere și investiție în construcțiile proprietate a statului fără a cheltui banii publici.

Experiența de 23 ani de activitate în domeniul dat, aplicând abilitățile și cunoștințele în domeniul managementului a asigurat rentabilitatea întreprinderii cu înregistrarea anuală a profitului.

1.2.2. Management, Resurse Umane

Abilitățile manageriale și experiența de activitate în domeniu al conducerii întreprinderii constituie avantaj la dezvoltarea afacerii în domeniul serviciilor de locațiune a bunurilor imobile.

Cunoștințele necesare pentru dezvoltarea afacerii date sînt determinate de:

- Promovarea spațiilor propuse pentru locațiune pe piața serviciilor și asigurarea cadrului legal pentru stabilirea relațiilor contractuale, recrutarea personalului necesar pentru activitate;
- Gestionarea eficientă a resurselor materiale disponibile pentru asigurarea procesului de gestiune a bunurilor imobile.

Respectiv, întreprinderea are o structură care să asigure domeniile de bază și anume:

❖ MANAGEMENTUL ÎNTRINDERII

Nume și prenume	Funcția	Studii/ Specializări
Sergiu Stoian	Administrator interimar	Superioare-economice
Liudmila Celac	Administrator adjunct pe compartimentul juridic	Superioare - juridice
Vadim Godiac	Administrator adjunct pe compartimentul tehnic	Superioare tehnice

❖ PERSONAL

Cadrul logistic al întreprinderii este asigurat de stafful administrativ al întreprinderii format din 23 persoane cu studii și experiența respectivă pentru funcțiile în care sînt angajați, fiind responsabili pentru anumite activități cum ar fi:

Activitatea	Număr de salariați/ Nivel de instruire
Asigurarea cadrului normativ (Statut, Regulamente, etc) pentru activitatea întreprinderii în corespundere cu legislația în vigoare, obținerea autorizațiilor și altor acte necesare pentru activitate, reprezentarea entității în raport cu instituțiile de drept	3 juriști și șeful direcției management și control, licențiați și cu experiență semnificativă în domeniu
Achiziționarea produselor, lucrărilor și serviciilor necesare pentru activitatea întreprinderii, utilizarea platformelor oficiale și mecanismelor legale pentru desfășurarea licitațiilor și altor procedure legale de chiziție	1 specialist în achiziții și șeful direcției mamagement și control cu experiență în instituțiile de stat
Examinarea stării tehnice a încăperilor gestionate, stabilirea volumului de lucrări de reparație și prioritizarea acestora, elaborarea caietului de sarcini și	Inginer șef cu studii și experiență semnificativă în procesul de achiziție pentru instituții publice de stat

devizului de cheltuieli necesare pentru realizarea lucrărilor de reparație	
Promovarea și monitorizarea serviciilor de locațiune, promovarea site-lui și altor rețele de socializare, sistematizarea informației, asigurarea cadrului logistic necesar pentru serviciile aferente locațiunii (acces la servicii comunale) și identificarea noilor potențiali clienți	Șeful secției imobiliare și 5 intendenți imobiliari
Recrutarea personalului și asigurarea cadrului organizatoric al întreprinderii	Specialist resurse umane licențiat și calificat în domeniu
Asigurarea evidenței contabile, raportare și alte operațiuni financiare	Contabil șef și 2 contabili specializați în domeniu
TOTAL	23

1.3. PLAN DE MARKETING

1.3.1. Date privind piața și promovarea noului produs/ serviciu:

1.3.1.1. Clienți potențiali:

Segmentul țintă de clienți spre care se focusează întreprinderea constituie preponderent instituțiile publice, inclusiv cele de stat cu capacitate financiară și tehnică de a utiliza suprafețe mici, medii și mari pentru birouri, depozite, producere și alte genuri de activitate, în mare parte pe teritoriul municipiului Chișinău.

Deoarece întreprinderea este de stat și are specificul procedurilor obligatorii prin legislație în procesul de transmitere în locațiune, fapt care ne dezavantajează în raport cu prestatorii privați a serviciilor similar, care au mai multă flexibilitate la negocierea termenului, costului și altor condiții pentru stabilirea relațiilor contractuale. Din aceste considerente, tendința de marketing al întreprinderii constituie identificarea clienților pentru o perioadă mai îndelungată, predispuși la contracte pentru o perioadă determinată, până la 3 ani cu posibilitatea de prelungire a relațiilor contractuale.

În cadrul serviciilor de locațiune, efort considerabil se depune pentru stabilirea și menținerea relațiilor contractuale cu instituțiile publice care dispun de bugete semnificative pentru servicii de locațiune, în special pentru birouri cu un număr mai mare de personal.

Totodată, se examinează posibilitatea de valorificare pentru transmitere în locațiune a spațiilor care urmează a fi renovate în corespundere cu cerințele tehnice de exploatare și a spațiilor atractive pentru locațiune, care sunt pasibile de a fi transmise de către Fondator. Renovarea spațiilor se realizează în dependență de informația sistematizată privind interesul solicitanților pentru spații de locațiune. În scop de

dezvoltare a întreprinderii, în continuu se monitorizează informația despre bunurile imobile aflate în administrarea Fondatorului și

În rezultatul evaluării economice a spațiilor transmise în locațiune și prognozelor de majorare a acestora pentru o perioadă de 3 ani, începînd cu anul curent, s-a efectuat divizarea veniturilor în dependență de criteriul de destinație și categoria de locatari pentru încăperile transmise în locațiune după cum urmează:

În tabelul nr.1, nr.2 și nr.3 de mai jos este prezentată informația detaliată despre veniturile incasate în rezultatul activității de transmitere în locațiune pentru fiecare categorie de locatari în parte conform scopului/destinației spațiului transmis în locațiune și prognaza încasărilor de venituri din serviciile de locațiune preconizate pentru anul 2026 și 2027.

Anul curent (2025) Tabel nr.1 Informația despre veniturile din transmiterea în locațiune a spațiilor gestionate

Clienți	Vânzări preconizate pe clienții principali Mii Lei	(Grupe de) produse/servicii, Mii Lei				Total	
		Oficii	Depozite	Producere	Alte spații tehnice	Mii Lei	%
Clienți Interni	1 Persoane fizice	109,3	160,4	56,3	34,5	360,5	1,8
	2 Ageenți economici privați	1190,1	2778,9	2471,4	3047,6	9488,0	46,5
	3 Institutii de stat	7603,4	212,4	1872,6	846,7	10537,1	51,7
Total		8902,8	3151,7	4400,3	3930,8	20385,6	

Anul (2026) Tabel nr.2 Prognoza veniturilor din transmiterea în locațiune a spațiilor gestionate pentru anul 2026

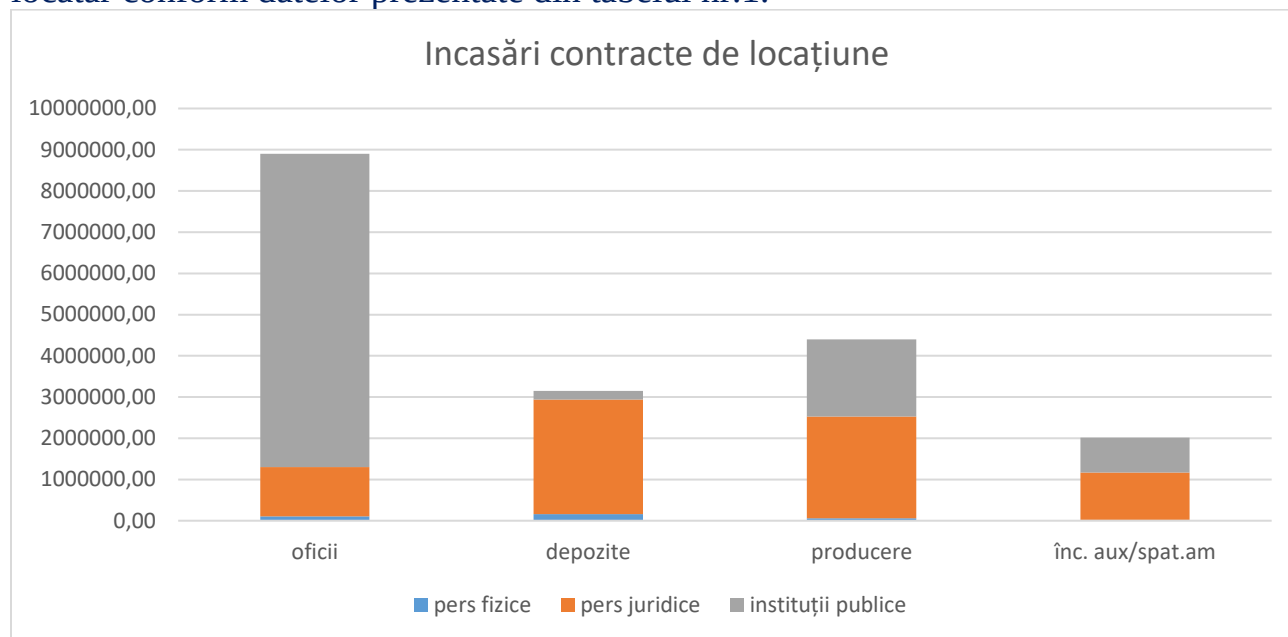
Clienți	Vânzări preconizate pe clienții principali Mii Lei	(Grupe de) produse/servicii, Mii Lei				Total	
		Oficii	Depozite	Producere	Alte spații tehnice	Mii Lei	%
Clienți Interni	1 Persoane fizice	122,6	203,4	56,3	34,5	416,8	2,0
	2 agenti economici privati	1486,4	2996,0	2806,2	3047,6	10336,3	48,5
	3 Institutii de stat	7603,4	212,4	1872,6	848,7	10537,1	49,5
Total		9212,4	3411,8	4735,2	3930,8	21290,2	

Anul (2027) Tabel nr.2 Prognoza veniturilor din transmiterea în locațiune a spațiilor gestionate pentru anul 2027

Clienți	Vânzări preconizate pe clienții principali Mii Lei	(Grupe de) produse/servicii, Mii Lei				Total	
		Oficii	Depozite	Producere	Alte spații tehnice	Mii Lei	%
Clienți Interni	1 Persoane fizice	122,6	326,2	56,3	34,5	539,6	2,4
	2 agenti economici privati	1527,9	3106,2	3056,4	3309,5	11000,0	49,8
	3 Institutii de stat	7603,4	212,3	1872,6	848,7	10537,1	47,8
Total		9253,9	3644,7	4985,4	4192,7	22076,7	

Specificarea încasărilor în dependență de categoria locatarilor se prezintă în diagrama ce urmează:

În diagrama ce urmează este prezentată informați analitică privind nivelul încasărilor de venit din serviciile de locațiune specificate pentru fiecare categorie de locatar conform datelor prezentate din tabelul nr.1.



1.3.1.2. Concurenți potențiali

Serviciile de locațiune sînt promovate în cea mai mare parte pe platformele sociale cum ar fi www.999.md, www.makler.md, facebook și de către agențiile imobiliare cu capital privat. Pe platformele sociale menționate se postează material publicitar despre suprafețele disponibile pentru transmiterea în locațiune de către proprietarii imobilelor. Această formă de identificare a ofertelor de spații pentru locațiune cuprinde estimativ 50-60% din piața serviciilor date. Avantajele de bază pentru forma data de promovare pe piața serviciilor de locațiune constituie:

- ✓ *Evitarea persoanelor intermediare;*
- ✓ *Rapiditatea accesării informației;*
- ✓ *Flexibilitate la negociere.*

Strategia de bază în activitatea agențiilor imobiliare presupune capacitatea acestora de a aplica tehnicile inovatoare și performante în marketing pentru promovarea serviciilor de locațiune. Respectiv, agențiile imobiliare de top au ca obiectiv direcționarea unei părți din venit în dezvoltarea domeniului de marketing, utilizînd mai multe tehnici și anume:

- *Școlarizarea continua a personalului în domeniul tehnicilor performante de marketing;*
- *Aplicarea criteriilor de stimulare materială pentru indicii de performanță;*

➤ Utilizarea spațiilor de publicitate, inclusiv prin intermediul surselor mass-media;

➤ Recrutarea personalului calificat cu pîrghii de stimulare financiară.

În contextul celor menționate Î.S. "Direcția pentru Exploatarea Imobilului" este lansată în activitatea cu un nivel ridicat de concurență din partea persoanelor cu capital privat. Promovarea IS "DEI" pe piața serviciilor de locațiune prin intermediul agențiilor imobiliare este dificilă din motivul, că procedura legală de transmitere în locațiune prin intermediul licitației crează impact negativ privind flexibilitatea de negociere a termenilor și altor condiții contractuale pentru serviciile de locațiune. Faptul dat reduce considerabil interesul agențiilor imobiliare de colaborare cu ÎS. "DEI" pentru promovarea serviciilor de locațiune la încăperile întreprinderii. Respectiv, conform principiilor de marketing, lipsa colaborării sporește semnificativ nivelul de concurență.

Nr.crt	Produs /serviciu oferit pieței	Firme concurente în condițiile lansării pe piață a produselor/serviciilor noi	
		Denumirea firmei	Pondere pe piață (%)
1	Vînzare/locațiune spații locative, comerciale, de producere, depozite, etc.	Proimobil	4%
2	Vînzare/locațiune spații locative, comerciale, de producere, depozite, etc.	O'KEY Imobil	3%
3	Vînzare/locațiune spații locative, comerciale, de producere, depozite, etc.	AXA Imobil	3%
4	Vînzare/locațiune spații locative, comerciale, de producere, depozite, etc.	Cvartal imobil	2%
5	Vînzare/locațiune spații locative, comerciale, de producere, depozite, etc.	Realist Estate Agency	1%

Nr.crt	Denumirea firmei	Puncte tari	Puncte slabe
1	Proimobil	Imagine conturată de timp, personal bine calificat, salarii motivante, potential financiar mare pentru investiții în marketing	Tarife majorate, procedura contractuală neatractivă, costuri mari de logistică
2	O'KEY Imobil	Imagine, personal activ cu salarii motivante, capacitate de negociere, dispune de spațiu propriu de publicitate	Nivelul redus de publicitate, costuri mari pentru logistică
3	AXA Imobil	Principii organizatorice eficiente, capacitate de negociere, potential suficient pentru publicitate	Tactici mai puțin eficiente de negocieri cu clienții,

Nr.crt	Denumirea firmei	Puncte tari	Puncte slabe
4	Cvartal imobil	Personal motivat în activitate, capacități flexibile de negociere	Accent pentru imobile cu valoare mare,
5	Realist Estate Agency	Principii organizatorice eficiente, Potențial financiar pentru marketing	Flexibilitate redusă la negocieri contractuale

1.3.1.3. Principalele avantaje ale noilor produse/servicii oferite:

Serviciile de locațiune oferite de ÎS "DEI" au unele avantaje comparativ cu agențiile imobiliare, avînd capacitate de decizie în limitele legale asupra imobilelor transmise în locațiune, în timp ce agenții imobiliari au doar capacitatea de ofertă.

Avantajul semnificativ al întreprinderii constituie faptul, că unele spații propuse în locațiune se află în regiuni foarte atractive ale municipiului Chișinău, pentru care există cereri pentru servicii de locațiune.

Un alt avantaj constituie capacitatea tehnică de a oferi suprafața necesară în locațiune, cu diferite categorii de destinații relevante atît înstituțiilor de stat cît și persoanelor cu capital privat.

1.3.1.4. Reacția previzibilă a concurenței la apariția de noi oferte pe piață:

Acțiunile relevante ale concurenților pot fi focusate în intensificarea prezenței cu ofertele sale pe rețelele de mediatizare, inclusiv mass-media. Este de menționat, că pe piața serviciilor de locațiune, sporirea nivelului de concurență se obține în mare parte prin aplicarea pîrghiilor de publicitate.

1.3.1.5. Cum se va realiza distribuția produselor:

Distribuirea serviciilor de locațiune are loc prin realizarea tuturor etapelor de transmitere în locațiune începînd cu recepționarea cererii de la clienți și finisînd cu semnarea actului de transmitere. Reeșind din specificul întreprinderii, cu capital de stat, procedura de transmitere în locațiune este reglementată de mai multe acte normative și prevede anumite acțiuni obligatorii cum ar fi:

- *Obținerea avizului permisiv de la fondator și de la Consiliul de administrație pentru transmiterea în locațiune a spațiilor gestionate;*
- *Stabilirea cuantumului chiriei în limitele prevăzute de lege, fără posibilitatea de negociere în diminuire a acestora (mărima cuantumului chiriei corespunde nivelului mediu al prețurilor pe piața serviciilor de locațiune);*
- *Limita termenului de valabilitate a contractelor de prestare a serviciilor de locațiune;*
- *Selectarea locatarului doar în rezultatul acțiunilor de licitație;*

• *Obligativitatea publicării în Monitorul Oficial a acțiunilor de desfășurare a licitației.*

Toate restricțiile menționate influențează capacitatea de concurență a întreprinderii în raport cu ceilalți prestatori cu capital privat al serviciilor de locațiune, diminuând capacitatea de negociere.

Este de menționat că, anterior, proprietatea statului predomina la categoria de spații al fondului pasibil de transmitere în locațiune, iar la moment prevalează semnificativ încăperile construite cu capital privat. Respectiv, condițiile normative de restricționare a procesului de transmitere în locațiune a încăperilor proprietate a statului, scade nivelul de interes pentru locațiunea spațiilor în cauză.

1.3.1.6. Activități de promovare a vânzărilor:

Pentru promovarea serviciilor de locațiune sînt utilizate mai mult surse de informare în masa, inclusiv și cele obligatorii prin actele normative, acestea fiind: Monitorul Oficial, platforma electronica achiziții.md, site-ul oficial al întreprinderii. Costurile activităților de promovare sînt incluse în Planul anual de achiziții, fiind examinat și aprobat de către Consiliul de Administrație a întreprinderii.

Cheltuieli pentru promovarea produselor/serviciilor pe categorii de cheltuieli (mii Lei)	Anul 2024	Anul 2025	Anul 2026
Publicația Monitorul Oficial	22	22	22
Publicitate online (website)	32	2	2
Platforma achiziții.md	3	3	3
Total cheltuieli de promovare	57	27	27

1.4. PLAN OPERAȚIONAL (COSTURI DE OPERARE)

1.4. 1. Produsele noi

Ofertele noi de spații pentru transmiterea în locațiune includ mai multe categorii de destinație de utilizare și anume:

- ✓ Oficii;
- ✓ Depozite, inclusiv garaje, spații tehnice, încăperi auxiliare și alte spații utilizate pentru populație;
- ✓ Spații de producție;
- ✓ Încăperi auxiliare, inclusiv cele utilizate pentru unele categorii de activitate din comerț,

Diferențierea data pe categoriile de destinații menționate se efectuează din considerentele determinării cuantumului chiriei, calculat conform anexei nr.9 al Legii

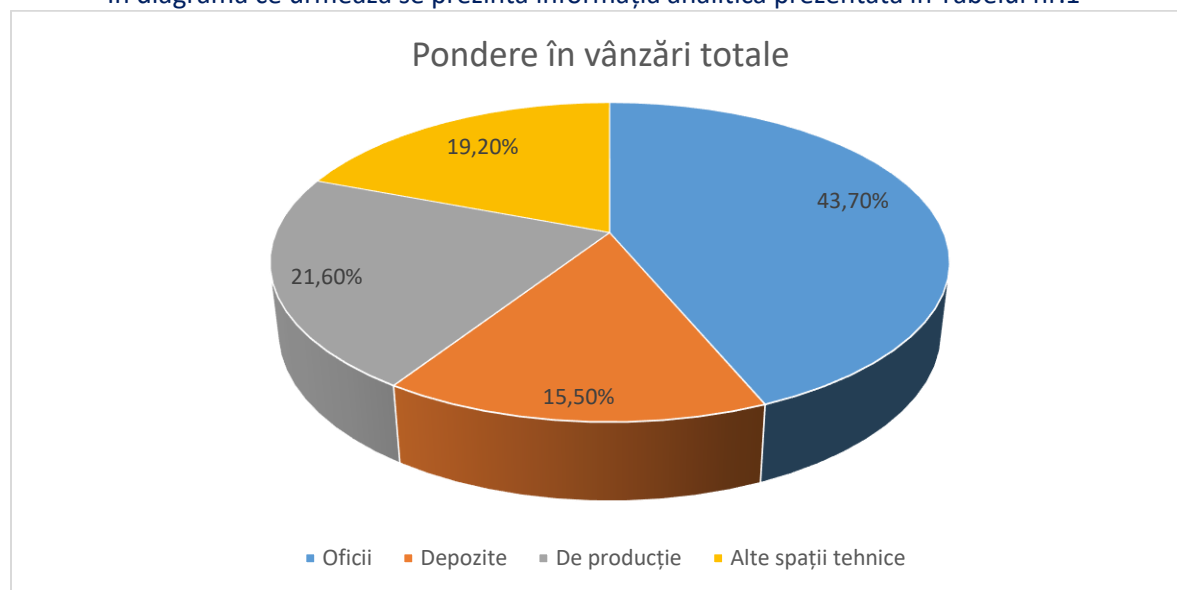
bugetului. Mărimea chiriei pentru serviciile de locațiune variază în dependență de anumite criterii stabilite în anexa nr.9 a Legii bugetului, în dependență de caracteristicile tehnice ale încăperilor transmise în locațiune.

Criteriile care influențează valoarea chiriei sînt: locația și tipul încăperii transmise în locațiune, nivelul de dotare cu rețele ingineresti pentru serviciile comunale, tipul entității juridice și genul de activitate pentru care se solicit serviciile de locațiune, caracteristicile tehnice ale imobilelor care sînt examinate la negocierea coeficientului de piață. În dependență de factorii enunțați, în tabelul de mai jos este reflectat intervalul de variație a prețului lunar pentru fiecare metru patrat și analiza ponderii vînzărilor de servicii de locațiune în dependență de destinația încăperilor transmise în locațiune.

Tabelul nr.1 Informația despre nivelul minim și maxim al chiriei pentru 1 m² aplicat contractelor de locațiune și ponderea procentuală a veniturilor din locațiune conform scopului/destinației spațiului transmis în locațiune

Produs	Pret (lei/1m ²) inclusiv TVA	Pondere în vînzări totale
Oficii	181,26 -240,66	43,70%
Depozite	44,98 – 77,79	15.5%
De producție	51,05 – 81,68	21,60%
Alte spații tehnice	55,43 – 106,96	19,20%

În diagrama ce urmează se prezintă informația analitică prezentată în Tabelul nr.1



1.4. 2. Principali furnizori de materii prime :

Miiiloacele fixe, bunurile imobile proprietate a statului, care servesc elementul de bază la dezvoltarea afacerii serviciilor de locațiune sînt transmise prin Ordinul fondatorului Agenția Proprietății Publice, fiind preluate de la alte întreprinderi de stat.

Transmiterea dată are loc în condițiile în care un bun imobil este evaluat ca obiect, care necesită acțiuni de îmbunătățire a rentabilității procesului de gestiune.

Totodată, se transmit în gestiune și bunuri care necesită doar acțiuni de întreținere fără posibilitatea de a fi transmise în locațiune, ce se asigură din veniturile serviciilor de locațiune pentru alte imobile.

Referitor la materialele utilizate pentru întreținerea și renovarea încăperilor gestionate, acestea sînt achiziționate în baza criteriului de raport dintre preț și calitate. Selectarea furnizorului de materiale se efectuează utilizînd procedura licitației prin intermediul platformei www.achiziții.md sau concursului de oferte examinat de o comisie specializată. Luînd în considerație varietatea largă de produse, prețul de achiziție și calitatea asigurată pentru majoritatea achizițiilor de materiale sînt contractate companiile: Supraten, BIC Complex, Zikkurat. Pentru alte categorii de produse, este tendința de selectare a companiilor specializate în domeniu anumit, ca de exemplu Volta în domeniul produselor electrice, etc.

1.4.3. Aprovizionare, transport și depozitare

Specificul activității de gestiune a bunurilor imobile, proprietate a statului, prestînd servicii de locațiune, presupune lipsa costurilor pentru asigurarea logistică a activității la capitolul aprovizionare, transport și depozitare. Cheltuielile suportate la capitolul dat sînt constituite din impozitul funciar calculat anual în mărime totală de 594,6 mii lei, costul asigurărilor pentru imobile în valoare de 25 mii lei/anual și costul lucrărilor de reparație capitală estimate anual la suma de 2500 mii lei.

1.4.4. Descrierea procesului tehnologic:

4.4.1. Procesul tehnologic al serviciilor de locațiune practică pînă la perioada actuală include mai multe etape obligatorii stabilite prin legislația în vigoare. Aceste etape încep de la procedura de determinare a încăperilor, inclusiv celor neutilizate pentru a fi transmise în locațiune și se realizează prin procesul (actul) de transmitere în locațiune. Consecutivitatea și elementele specifice pentru fiecare etapă sînt:

➤ Procedura de determinare ca neutilizate a încăperilor care urmează a fi transmise în locațiune, conform prevederilor Hotărârii Guvernului nr.480 din 28.03.2008 *pentru aprobarea Regulamentului cu privire la modul de determinare și comercializare a activelor neutilizate ale întreprinderilor*;

➤ Obținerea avizului permisiv de la fondator, Agenția Proprietății Publice și Consiliul de Administrație pentru transmiterea în locațiune a încăperilor gestionate, conform prevederilor Legii nr.246 din 22.11.2017 *cu privire la întreprinderea de stat și întreprinderea municipală* și Hotărârii Guvernului nr.483 din 29.03.2008 *pentru*

aprobarea Regulamentului cu privire la modul de dare în locațiune a activelor neutilizate;

- Identificarea potențialilor locatari și recepționarea cererii pentru transmitere în locațiune a încăperilor gestionate;
- Publicarea în Monitorul Oficial a comunicatului informativ privind desfășurarea licitației cu strigare pentru transmiterea în locațiune a încăperilor gestionate, conform Hotărârii Guvernului nr.136 din 10.02.2009 *cu privire la aprobarea Regulamentului privind licitațiile cu strigare și cu reducere;*
- Organizarea și desfășurarea licitației cu strigare conform Hotărârii Guvernului nr.136 din 10.02.2009, iar în caz de înregistrare la licitație a unui singur participant, prelungirea termenului licitație cu cel puțin 15 zile, apoi negocieri directe;
- Examinarea rezultatelor licitației sau stabilirea cuantumului chiriei anuale în cazul negocierilor, precum și stabilirea altor condiții contractuale în cadrul comisiei specializate a întreprinderii;
- Examinarea rezultatelor licitației sau stabilirea cuantumului chiriei anuale în cazul negocierilor de către Consiliul de Administrare a întreprinderii;
- Încheierea contractelor de locațiune și aprobarea acestora de către fondator conform Legii nr.246 din 22.11.2017, transmiterea în folosință a încăperilor cu întocmirea Actului de transmitere

4.4.2. Procesul tehnologic al serviciilor de locațiune poate fi perfecționat prin implimentarea noilor proceduri elaborate cu respectarea normelor legislative pentru transmiterea imobilelor în locațiune. Etapele preconizate pentru perfecționarea procesului de transmitere în locațiune au ca temei prevederile Statutului care stabilește genurile principale de activitate printre care, de bază, este transmiterea în locațiune a spațiilor utilizate, fiind primare în gestiune de la Fondator cu scopul de a fi transmise doar în locațiune. Astfel, pentru realizarea procesului de dare în locațiune a spațiilor utilizate în scopul desfășurării activității de bază sunt necesare implimentarea următoarelor etape:

- Elaborarea Regulamentului privind modul de dare în locațiune a spațiilor utilizate în scopul desfășurării activității de bază, în corespundere cu legislația în vigoare, prezentarea spre examinare și aprobare de către Consiliul de Administrație;
- Elaborarea Nomenclatorului prestării serviciilor de locațiune cu aplicarea tarifelor în corespundere cu Anexa 9 a Legii Bugetului pentru anul de gestiune, prezentarea spre examinare și aprobare de către Fondator
- Obținerea avizului permisiv de la fondator pentru darea în locațiune a activelor utilizate în scopul desfășurării activității de bază;
- Instituirea comisiei de determinare a activelor/suprafețelor utilizate în scopul desfășurării activității de bază, de dare în locațiune;
- Inspectarea bunurilor imobile, examinarea actelor accesorii bunurilor și determinarea bunurilor care pot fi utilizate în procesul de dare în locațiune;

- Instituirea comisiei de negocieri directe pentru realizarea procesului de negocieri la selectarea locatarilor;
- Realizarea procedurilor de licitație cu strigare pentru selectarea locatarilor la spațiile disponibile și în cazul a 2 licitații nule, aplicarea procedurilor de negocieri directe pentru selectarea locatarilor;
- Aplicarea procedurilor de negocieri directe pentru selectarea locatarilor în cazurile prevăzute de legislație;
- Stabilirea relațiilor contractuale cu locatarii selectați.

4.4.3. Riscul de poluare a mediului poate interveni în cazul nerespectării obligațiilor contractuale de către locatar privind asigurarea integrității bunului utilizat, respectând normele stabilite și în special cele sanitare. Încălcarea normelor menționate de către locatar poate condiționa rezilierea contractului de locațiune și recuperarea daunelor prejudiciate.

Pentru activitățile locatarilor în domeniile cu risc sporit de poluare a mediului se solicită avizele instituțiilor de ramură, care prevăd expres condițiile de activitate pentru a evita riscul poluării de mediu.

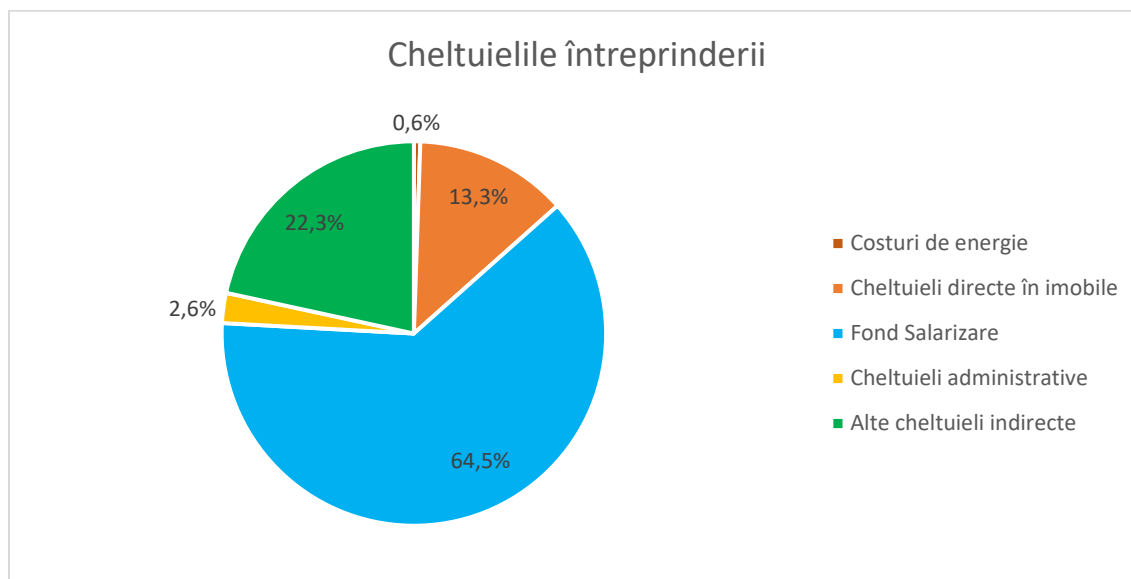
1.4.5. Cheltuieli anuale de producție:

În tabelul de mai jos se prezintă în detaliu costurile directe și indirecte direcționate pentru dezvoltarea afacerii privind serviciile de locațiune.

Cheltuieli de producție directe	Suma Mii Lei	% din total cheltuieli
1. Costuri de întreținere a mijloacelor fixe/bunuri imobile	1687	8,5%
2. Materiale auxiliare	440	2,2%
3. Fondul de salarizare (salarii + taxe și contribuții sociale)	12776	64,5%
4. Energie, alte utilități	110	0,6%
5. Lucrări de proiectare, evaluare și cadastrale	50	0,3%
6. Servicii sau lucrări subcontractate (publicare și publicitate)	25	0,1%
Alte cheltuieli directe (/)	461	2,3%
Total cheltuieli directe	14949	78,5%
Cheltuieli de producție indirecte	Suma Mii Lei	% din total cheltuieli
Administrație / Management	166	0,8%
Cheltuieli de Birou / Secretariat	140	0,7%
Cheltuieli de Transport	140	0,7%
Cheltuieli de Pază	15	0,1%
Cheltuieli de protecția muncii și a mediului	56	0,3%
Uzura activelor pe termen lung	3587	18,1%

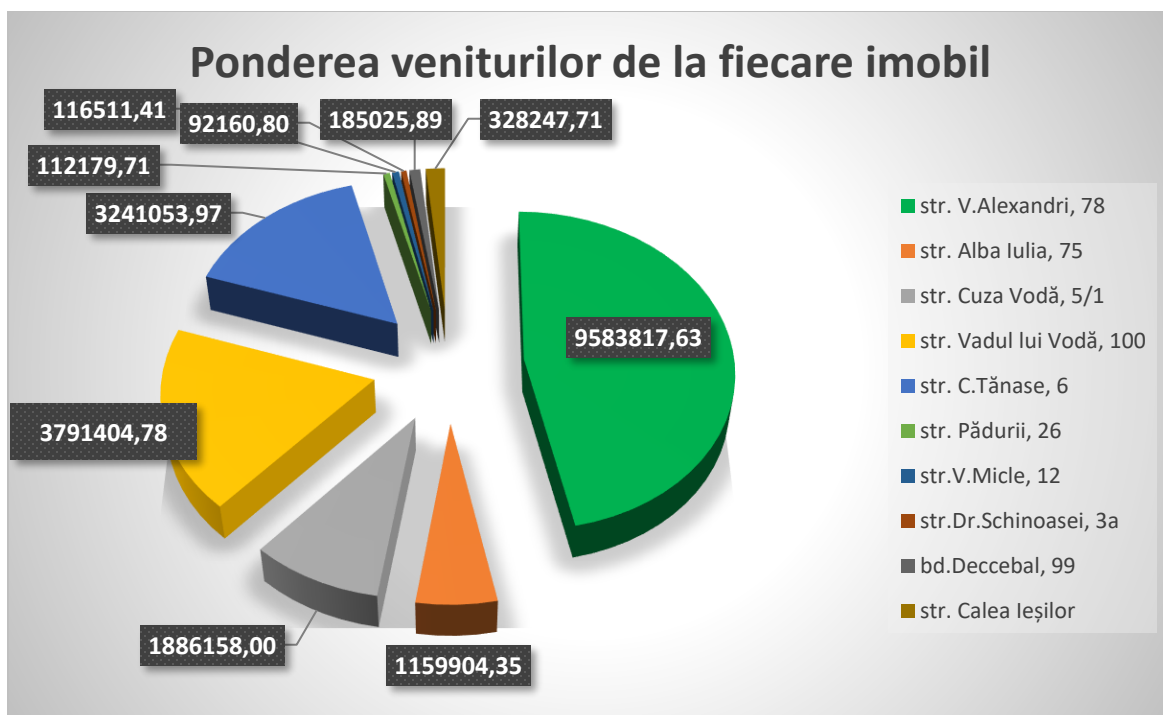
Alte chetuieli indirecte, servicii de mentenanță ascensor, sistem de încălzire, etc.	158	0,8%
<i>Total cheltuieli indirecte (detaliați)</i>	4262	21.5%
TOTAL	19821	

În diagrama ce urmează se prezintă analiza structurată a cheltuielilor în dependență de destinație



1.4.6. Venituri anuale preconizate:

Veniturile anuale sunt acumulate din încasările serviciilor de locațiune pentru toate bunurile gestionate. Fiecare bun imobil are anumite caracteristici tehnice, care caracterizează capacitatea acestora de a fi transmise în locațiune cum ar fi: oficii sau spații tehnice, amplasare în zona atractivă sau la periferie, stare tehnică bună sau satisfăcătoare (chiar și avariata) etc. Ponderea încasărilor pentru locațiune de la fiecare imobil în parte se prezintă în diagrama de mai jos:



Activitatea întreprinderii la capacitate maximă poate fi realizată în condițiile în care toate încăperile disponibile și acceptate de fondator, pentru a fi transmise în locațiune. Astfel, conform actelor întocmite în corespundere cu legislația în vigoare, sînt pasibile de a fi transmise în locațiune încăperi pentru oficii cu suprafața totală de 739,2 m² și încăperi tehnice care pot fi utilizate pentru producție sau depozitare, spații de agrement cu suprafața totală de 6492,9 m².

În cazul dat, conform calculelor estimative se prognozează creșterea vânzărilor serviciilor de locațiune cu venituri suplimentare de 5598,4 mii lei.

Realizarea prognozelor menționate este condiționată de starea tehnică a încăperilor propuse pentru a fi transmise în locațiune care, necesită reparații curente pentru a corespunde spațiilor utilizate pentru locațiune de către prestatorii de servicii cu capital privat. Conform calculelor analogice pentru reparațiile curente cu forțele proprii, costul materialelor se estimează la suma minimă de 860 lei/m² pentru încăperi utilizate ca oficii și 500 lei/m² pentru încăperi utilizate pentru depozite/producție.

Obținerea rezultatelor de activitate la capacitate maximă a întreprinderii depinde în mare măsură de starea tehnică a încăperilor pasibile de a fi transmise în locațiune, pentru care costurile de renovare a acestora sînt estimate în valoare de 638 mii lei pentru încăperi sub oficii și 3246 mii lei pentru încăperi tehnice utilizate ca depozite sau producție în cazul efectuării lucrărilor de reparație cu forțele proprii. Termenul de efectuare a lucrărilor respective cu forțele proprii în condițiile actuale de personal disponibil ar constitui estimativ 2 ani pentru oficii și circa 4-5 ani pentru încăperile

tehnice pentru depozite/de producție. În cazul implicării altor companii pentru lucrări de reparație, costurile de reparație vor crește cu circa 200 %.

Rezultatetele posibile de a fi obținute în cazul realizării activității la capacitate maximă se prezintă după cum urmează în tabelul de mai jos:

Vânzări la capacitatea maxima	Suma (lei)
Oficii	9548327
Depozite	5064407
Producție	5658102
Încăperi auxiliare	4192665
Total	24463501

1.5. CHELTUIELI DE PORNIRE ȘI FINANȚARE (INVESTIȚII NECESARE)

1.5.1. Descrierea investiției propuse în contextul procesului tehnologic descris anterior

Specificul de activitate al întreprinderii, ca fiind gestiunea proprietății statului prin implimentarea mecanismului eficient de transmitere în locațiune caracterizează și forma de investiție necesară pentru dezvoltarea afacerii. Astfel, investiția realizată în dezvoltarea întreprinderii se reflectă în valoarea de bilanț al bunurilor imobile transmise în gestiune de către fondator, Agenția Proprietății Publice și este prezentată în tabelul ce urmează:

Obiectul investiției	Furnizor	Valoarea inițială (lei)	Valoarea estimată la 01.01.2024 (lei)	Durata de amortizare (ani)
mun.Chișinău, str. V.Alexandri, 78	APP	28251168	14058434	40 ani
mun.Chișinău, str. Alba Iulia, 75	APP	5517267	2439397	35 ani
mun.Chișinău, str. Constantin Tănase, 6	APP	23770306	6384551	40 ani
mun.Chișinău, str. A.Pușkin, 26	APP	895498	493868	35 ani
mun.Chișinău, str.Vadul lui Vodă,100	APP	2600600	489047	35 ani
mun.Chișinău, str. Pădurii, 26/1	APP	778258	67004	35 ani
mun.Chișinău, str. Calea Ieșilor, 63	APP	2369999	2127325	30 ani
mun.Chișinău, str. Veronica Micle, 12	APP	814485	224769	30 ani
mun.Chișinău, str. Drumul Schinoasei, 3a	APP	2071842	138572	30 ani
mun.Chișinău, str. Decebal, 99	APP	2506875	2247857	35 ani
mun.Chișinău, str.Cuza Vodă, 5/1	APP	356820	197356	40 ani
mun .Chișinău, str.Gagarin nr.10	APP	13757806	8439183	35 ani
mun.Chișinău, str. V.Alexandri, 80	APP	3087292		35 ani
mun.Chișinău, str.laloveni, 100	APP	296775		30 ani
mun.Chișinău, str. Calea Orheiului, 112	APP	288616	83681	30 ani
mun.Chișinău, str.Muncești, 271	APP	978871		35 ani
Total		88154673	37193648	

1.5.2. Modul de asigurare cu utilități:

Sediul administrativ de activitate a întreprinderii este amplasat în oficiile blocului administrativ din municipiul Chișinău, str. Vasile Alexandri, 78. Clădirea data este utilizată pentru transmiterea în locațiune a încăperilor, dar și pentru oficiile cu suprafața totală de 968,79 m², care asigură cu locurile de muncă necesare a tuturor angajaților, cu excepția intendenților imobiliari, care sînt amplasați în birourile din unele clădiri gestionate.

Cadrul logistic de activitate este asigurat de necesarul de echipament tehnic pentru fiecare angajat atît personalul administrativ cît și personalul tehnic. Birorile angajaților din cadrul personalului administrativ, sînt dotate cu necesarul pentru realizarea sarcinilor stabilite în corespundere cu fișa de post. Personalul tehnic este dotat cu necesarul de echipament tehnic pentru realizarea tuturor lucrărilor de reparație curentă a încăperilor gestionate, precum și alte lucrări de întreținere.

1.5.3. Graficul de realizare a investiției (Plan operațional)

În realizarea scopului și obiectivelor stabilite pentru obținerea rezultatelor scontate ale investiției în întreprindere a fost elaborat planul de activitate cu prioritizarea domeniilor specifice după cum urmează:

Activitate	Responsabil	Durata de implementare, luna din an											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Activități manageriale													
1.1 Semnarea contractelor/acordurilor adiționale de locațiune, prezentarea spre aprobare de către Fondator	Șef secție jur	+	+										
1.2 Inițierea procedurilor și efectuarea achizițiilor, inclusiv prin intermediul portalului www.achizitii.md	Spec. achiziții	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
1.3 Elaborarea planului de achiziție	Sef dir. mang. și control												+
1.4 Inventarierea bunurilor imobile gestionate	Șef secție imob											+	
1.5 Evidența contabilă și întocmirea rapoartelor	Contabil șef	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
1.6 Determinarea activelor neutilizate pentru a fi transmise în locațiune	Comisia pentru determinarea activelor neutilizate			+	+							+	+
1.7 Determinarea activelor destinate dării în locațiune	Sef dir. mang. și control			+	+							+	+
2. Activități de ordin juridic													
2.1 Elaborare Regulamente/ instrucțiuni interne pentru procesele	Adm. adj comp. juridic.			+	+								

operaționale de bază, aprobarea de către CA, Fondator														
2.2 Pregătirea materialelor și raportarea la ședințele Consiliului de Administrare	Adm.adj Conabil sef	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2.3 Asigurarea procesului de activitate cu autorizațiile necesare/avizele permise	Șef secție jur	+	+	+										+
2.4 Monitorizarea acțiunilor litigioase și întreprinderea măsurilor legale necesare	Șef secție jur	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2.5 Ralizarea acțiunilor necesare pentru înregistrarea bunurilor, lucrări cadastrale și alte acțiuni în domeniu	Jurist	+	+											
2.6 Monitorizarea modificărilor legislative și intrvenirea la ajustarea actelor normative interne	jurist	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
3.Activități de ordin tehnic														
3.1 Elaborarea caietului de sarcini și Devizului pentru lucrările de reparație incluse în planul de achiziție	Adm. adj comp.tehn				+	+								
3.2 Organizarea și efectuarea expertizei tehnice pentru construcția din str. V.Alexandri, 80	Adm. adj comp.tehn				+									
3.3 Efectuarea lucrărilor de reparație a încăperilor din str.C.Tănase,6	Inginer sef					+								
3.4 Asigurarea compartimentului tehnic necesar pentru contractarea și realizarea lucrărilor de reparație a conform Planului de Achiziție	Adm. adj comp.tehn						+	+						
4. Activități de marketing														
4.1 Acțiuni de perfecționare și promovare a site-ului întreprinderii	Șef secție imob	+	+	+										+
4.2 Publicarea informației despre spațiile propuse de a fi transmise în locațiune	Șef secție imob	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
4.3 Inițierea licitațiilor pentru achiziția serviciilor de pază și de audit	Specialist achiziție													+
4.4 Inițierea licitațiilor pentru achiziționarea lucrărilor de reparație a acoperișului la str. Cuza Vodă 5/1	Specialist achiziție				+									

1.5. 4. Amenajări privind spațiile de producție

Pentru realizarea activităților de bază a întreprinderii privind prestarea serviciilor de locațiune este necesar asigurarea condițiilor tehnice bune a încăperilor transmise în locațiune. Aceasta presupune ca starea tehnică a oficiilor să corespundă

cerințelor tehnice și sanitare conform normelor actuale în care: pereții, podul și pardoselile să fi prelucrate în măsura de a fi înlăturate deteriorările; geamuri din termopan, uși de calitate, corpuri de iluminat – led, rețele inginerești pentru asigurarea cu energie electrică, energie termică, apeduct și canalizare, servicii de internet.

Încăperile destinate depozitării sau producției corespund cerințelor utilitare de domeniu și este inacceptabil utilizarea spațiilor deteriorate în scopul dat. Un neajuns considerabil pentru încăperile date constituie lipsa utilităților accesorii ca fiind: rampă pentru transport specializat, ascensor pentru încărcături, fapt ce califică mai puțin atractive încăperile date.

1.5. 5. Modificările necesare a fi operate în structura și numărul personalului angajat

Experiența semnificativă acumulată pe parcursul anilor de activitate a întreprinderii, a contribuit la crearea structurii optime a personalului implicat în dezvoltarea afacerii. Structura statelor de personal este examinată și aprobată anual de către Consiliul de Administrare a întreprinderii, procedură obligatorie, stabilită prin legislație.

Managerul întreprinderii, denumit administrator (în cazul dat interimar) conform Statutului și legislației în vigoare este ajutat de 2 adminnistratori adjuncți în domeniile de bază:

- Juridic, instituit pentru soluționarea problemelor de ordin logistic și al legalității. La compartimentul dat se atribuie secția juridică cu 3 juriști, inclusiv șeful secției, secția achiziții cu 1 specialist și secția cadre cu 1 specialist. Activitatea acestora este monitorizată și coordonată de Șeful Direcției management și control.

- Tehnic, instituit pentru soluționarea problemelor tehnice ale clădirilor gestionate. La compartimentul dat se atribuie 1 inginer, șeful secției imobiliare care inclute încă 5 intendenți imobiliari și 6 angajați tehnici cu calificare de electricieni și specialist în construcții. Atribuțiile direcției tehnice sînt axate pe activitățile tehnice de întreținere și renovare a încăperilor gestionate, activități organizatorice și de marketing pentru promovarea serviciilor de locațiune.

Evidența contabilă și întocmirea rapoartelor contabile este asigurată de 3 contabili, inclusiv contabil șef, fiind subordonat administratorului interimar.

1.6. PLAN FINANCIAR

1.6.1. Date privind mijloacele fixe care fac obiectul investiției

Deoarece specificul activității este de a transmite în locațiune încăperile gestionate de întreprindere, ce constituie proprietatea statului, obiectul investiției

constituie bunurile imobile transmise în gestiune de către Fondator. Valoarea acestora se prezintă în tabelul de mai jos:

CLĂDIRI, și ALTE ACTIVE AMORTIZABILE	Valoarea (mii Lei)	Durata de amortizare
mun.Chișinău, str. V.Alexandri, 78	14058434	40 ani
mun.Chișinău, str. Alba Iulia, 75	2439397	35 ani
mun.Chișinău, str. Constantin Tănase, 6	6384551	40 ani
mun.Chișinău, str. A.Pușkin, 26	493868	35 ani
mun.Chișinău, str.Vadul lui Vodă,100	489047	35 ani
mun.Chișinău, str. Pădurii, 26/1	67004	35 ani
mun.Chișinău, str. Calea Ieșilor, 63	2127325	30 ani
mun.Chișinău, str. Veronica Micle, 12	224769	30 ani
mun.Chișinău, str. Drumul Schinoasei, 3a	138572	30 ani
mun.Chișinău, str. Decebal, 99	2247857	35 ani
mun.Chișinău, str.Cuza Vodă, 5/1	197356	40 ani
mun .Chișinău, str.Gagarin nr.10	8439183	35 ani
mun.Chișinău, str. V.Alexandri, 80		35 ani
mun.Chișinău, str.laloveni, 100		30 ani
mun.Chișinău, str. Calea Orheiului, 112	83681	30 ani
mun.Chișinău, str.Muncești, 271		35 ani

1.6.2. Plan de finanțare a investiției

Sursa de finanțare	Suma	%
Mijloace fixe transmise de APP	37193648	62,4
Capitalul statutar	2000300	3,4
Alte surse/încasări	20385719	34,2
Total	57579666	

1.6.3. Date privind capacitatea de producție

În cazul Î.S.”Direcția pentru Exploatarea Imobilului”, capacitatea de producere corespunde volumului de suprafețe pasibile de a fi transmise în locațiune, stabilite conform procedurilor legislație. La moment, suprafața totală transmisă în locațiune constituie 18724,07 m2, iar suprafața determinată ca disponibilă pentru a fi scoasă la licitație de locațiune constituie 7232,1 m2.

Capacitatea maximă care se dorește să fie atinsă în următorii 3 ani constituie suprafața totală 22383,97 m2, în limitele prognozelor estimative de transmitere în locațiune din suprafața tatală inclusiv cea determinată ca neutilizată ceea ce constituie 79% din capacitatea maximă posibilă.

Unități (m²) spre licitație de locațiune: 8245,0 m².
 Nr. de încăperi spre licitație de locațiune: 129 unități
 Preț mediu / unitatea de m²/an: 631,66 lei

1.6.4. Utilizarea capacității de producție

2025 (%)	2026 (%)	2027 (%)
72,3	78,5	83,6

1.6.5. Date privind cheltuielile aferente activității

Felul cheltuieli	Valoarea (mii Lei)
Cheltuieli de întreținere a imobilelor, din care:	
a) Lucrări de proiectare	50
b) Servicii cadastrale	25
c) Servicii de evaluare	24
d) Servicii de întreținere și ascensor	100
e) Servicii de dezinsecție, dezinsecție și deratizare	
Salarii directe (costul total cu salariile – include taxe angajat și angajator)	12776
Utilități (energie, apa, canal, abur, etc)	110
Reparații periodice	1687
Întreținere și materiale accesorii	420
Alte cheltuieli directe (inventar, utilaje și mijloace de transport)	156
Cheltuieli administrative	446
Uzura activelor pe termen lung	3587
Cheltuieli de desfacere și promovare	25
Comisioane bancare	10
Asigurări	25
Alte costuri fixe	375
Total	19821

1.6.6. Alte date privind activitatea

Indicator	2024 (%)	2025 (%)	2026 (%)
Cota de impozit pe venit	12	12	12

Vânzări anuale la 100% capacitate (mii Lei): 20385
 Dividende previzionate (% din profitul net disponibil): 50 %
 La câte zile, în medie, se vor încasa facturile? 30 zile
 Pentru câte zile veți avea procesul de transmitere în locațiune? 60 zile

La câte zile, în medie, vă veți plăti facturile?

30 zile

1.6.7. Situația veniturilor și cheltuielilor

Indicator	Valoare (in mii Lei)		
	2025	2026	2027
Venituri din vânzări	20385,7	21290,2	22076,7
Costuri de producție	19821	19821	19821,0
Profit brut (impozabil)	564,7	1469,2	2255,7
Impozit pe venit	441	441	441
Profit net	123,7	1028,2	1814,7
Dividende plătite	61,9	514,1	907,4
Profit nerepartizat	61,9	1028,2	1814,7
Dobânzi scadente			
Profit disponibil	61,9	719,7	1270,3
Profit disponibil cumulat	61,9	781,6	2051,9
Pierderi din activitatea de bază			

1.6.8. Flux de numerar

Indicator	Valoare (in mii Lei)		
	2025	2026	2027
Resurse financiare la începutul perioadei	228	412,85	335,2
Credite			
Vânzări	20385,7	21290,2	22076,7
TOTAL INTRARI DE NUMERAR	20613,7	21703,05	22411,9
Investiția + creșterea de capital circulant net	1687	2300	2300
Cheltuieli operaționale	3200	3200	2600
Cheltuieli salariale	12776	12776	12776
Rate de credit			
Impozit pe profit	441	441	441
Dividende plătite	61,9	514,1	907,4
Alte cheltuieli	2035	2137	2243,6
TOTAL IEȘIRI DE NUMERAR	20200,9	21367,9	21267,9
SURPLUS/ DEFICIT DE NUMERAR	412,85	335,2	1144,0

1.6.9. Bilanțul previzionat

Indicator	Valoare (in mii Lei)		
	2025	2026	2027
A. TOTAL ACTIV	49129	49766	50415
1. Active circulante	8900	9966	10417
1.1. Disponibilități bănești	2850	2970	2825
1.2. Creanțe curente	6050	6996	7592
2. Active fixe (la valoarea ramasă)	40229	39800	39998
3. Active imobilizante			

Indicator	Valoare (in mii Lei)		
	2025	2026	2027
B. TOTAL PASIV	49129	49766	50415
1. Obligații curente	1083	1302	1353
2. Datorii pe termen lung	24356	23500	22800
3. Capital propriu	23690	24964	26262
a. Finanțare proprie	3000	2500	2300
b. Profit nerepartizat ca dividende			
c. Profit nerepartizat din anii precedenți			

1.6.10. Indicatorii financiari ai investiției

Indicatorii financiari reflectați în tabelul ce urmează au fost calculați în baza rezultatului activității economice pentru anul 2023, examinați și aprobați în cadrul ședinței Consiliului de Administrare a întreprinderii conform procesului verbal nr. 3 din 09.02.2024.

Denumire	Descriere	Formula de calcul	Valoare efectivă pentru anul 2024	Valoar planifi cată pentru anul 2025	inclusiv:		Valoar e țintă
					sem. I	sem. II	
Indicatori de lichiditate							
Fluxul de numerar	Reprezintă intrările și ieșirile de numerar într-o perioadă determinată	Formula: (Încasări totale) – (Plăți totale)	100000 lei	250000 lei	125000 lei	125000 lei	Indicat or ≥ 0
Lichiditatea generală	Determină capacitatea unei companii de a-și acoperi datoriile pe termen scurt cu activele curente	Formula: (Active curente)/(Datorii curente)	9,32	1,5	1,5	1,5	Indicat or ≥ 1
Indicatori de eficiență/activitate							
Dinamica veniturilor din vânzări	Determină evoluția veniturilor din vânzări în timp	Formula: = (Venituri din Vânzări An Curent / Venituri din Vânzări An Precedent) - 1	0,24	0,03	0,03	0,03	Indicat or ≥ 0
Indicatori de rentabilitate							

PLAN DE AFACERI trienal 2025-2027

Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)	Determină eficiența utilizării capitalului propriu pentru a genera profit	Formula: (Profit net al perioadei de gestiune)/(Capitalul propriu) *100%	5,09%	1,20%	1,20%	1,20%	Indicat or ≥ 15%
Rentabilitatea activelor (ROA)	Determină eficiența utilizării activelor, din punctul de vedere al profitului obținut	Formula: (Profit net al perioadei de gestiune)/(Total Active) *100%	5,00%	1,30%	1,30%	1,30%	Indicat or ≥ 5%
Rentabilitatea veniturilor din vânzări (Marja de profit net)	Determină profitul net generat de veniturile din vânzări	Formula: (Profit net)/(Venit din vânzări)	11,22%	1,90%	1,90%	1,90%	Indicat or ≥ 10%
Rentabilitatea veniturilor din vânzări (Marja de profit brut)	Determină profitul brut generat de veniturile din vânzări	Formula: (Profit brut)/(Venit din vânzări)	52,58%	2,50%	2,50%	2,50%	Indicat or ≥ 10%
Indicatori de performanță financiară							
Rezultatul (profitul) net al exploatarei	Indică profitul unei companii după scăderea impozitului pe profit	Formula: (Profit până la impozitare - cheltuieli privind impozitul pe venit)	2470 mii lei	1223 mii lei	612 mii lei	611 mii lei	Valoare pozitivă
Dinamica rezultatului (profitului) net	Determină evoluția rezultatului (profitului) net în timp.	Formula: = (Profit An Curent / Profit net An Precedent) – 1	0,06	0,06	0,06	0,06	Indicat or ≥ 0
Rezultatul brut al exploatarei (EBITDA)	Indică profitul unei companii înainte de a scădea impozitul pe profit, dobânzile, amortizarea și deprecierea	Formula: (Profit net + cheltuieli privind impozitul pe venit + cheltuieli cu dobânda + amortizarea + deprecierea)	5470 mii lei	6432 mii lei	3216 mii lei	3216 mii lei	Valoare pozitivă
Profit înainte de plata dobânzilor și impozitului (EBIT)	Indică profitul unei companii înainte de a scădea impozitul pe profit și dobânzile	Formula: (Profit net + cheltuieli privind impozitul pe venit + cheltuieli cu dobânda)	2870 mii lei	1390 mii lei	695 mii lei	695 mii lei	Valoare pozitivă

Rata de îndatorare globală	Indică nivelul total al datoriei acumulate de către companie în raport cu activele totale ale acesteia	Formula = (Datorii totale) / (Total Active)	0,25	0,67	0,67	0,67	Indicat or ≤ 0,67
Rata autonomiei financiare globale	Determină ponderea capitalului propriu în patrimoniul întreprinderii și indică gradul de independență financiară.	Formula = (Capital propriu) / (Total Pasive)	0,72	0,3	0,3	0,3	Indicat or ≥ 0,3

În concluzie, analiza datelor privind activitatea economică a întreprinderii, reflectate în Planul de afacere dat, evedențiază rentabilitatea activităților descrise și înregistrarea profitului, care se prognozează de a fi în creștere. Faptul dat, justifică dezvoltarea afacerii descrise și întreprinderea măsurilor de realizare a activităților planificate.

CAPITOLUL II

Activitatea de autogară și cea conexă

2.1. Care este esența afacerii? Ce anume va genera bani și profit?

Î.S. ”Direcția pentru Exploatarea Imobilului” este în proces de preluare și asimilare a activității de autogară și celor conexe, fiind un nou gen de activitate cu

particularitățile sale, fără a avea capacitatea de analiză a datelor financiare relevante pentru domeniul dat. Din aceste considerente, descrierile din capitolul respectiv poartă un caracter provizoriu care va fi dezvoltat/îmbunătățit după finisarea procesului de preluare integrală a Complexului de stat de stații și gări auto și sistematizarea datelor economice de activitate. Deaceia cifrele de afaceri din acest compartiment sunt estimative care vor fi ulterior ajustate în corespundere cu datele obținute din evidența contabilă pentru sectorul dat.

Un aspect esențial al activității întreprinderii este focusat asupra gestionării procesului de transportare a pasagerilor prin intermediul complexului Gărilor Auto din țară. În activitatea de autogară, întreprinderea va utiliza cele 29 filiale amplasate în 25 centre rationale, or.Lipcani, or.Otaci și 2 în municipiul Chișinău, primite în gestiune în luna august 2024. În cazul dat veniturile întreprinderii vor fi generate din serviciile de autogară contra plată prestate operatorilor de transport auto realizat prin cumulul de servicii pentru accesarea peronului de îmbarcare și debarcare de pasageri, din serviciile prestate beneficiarilor de parcuri auto, din serviciile de locațiune a spațiilor din incinta Gărilor Auto și din alte servicii conexe Gărilor Auto.

La moment, situația veniturilor generate pentru activitatea de autogară este marcată de proveniența acestora ca fiind comercializarea biletelor pentru pasageri, fiind percepută taxa de 10% din costul biletului în contul întreprinderii, iar 90% sunt transferați operatorilor de transport auto de pasageri. Luînd în considerație tendința dezvoltării sectorului Gărilor Auto în țările dezvoltate și contextul tendinței modificărilor legislative în Republica Moldova, se impune necesitatea de modificare a mecanismului de generare a venitului, prin care comercializarea biletelor va fi înlocuită cu taxă de peron încasată de la operatorii transportului auto de pasageri. Modificarea dată va fi realizată odată cu ajustarea cadrului legislativ la noile principii de activitate în domeniul de autogară.

Veniturile planificate din activitatea de autogară vor fi calculate în baza încasărilor actuale cu prognozarea aplicării taxei de peron, care va fi stabilită în baza nomenclatorului serviciilor prestate ajustat la condițiile ca taxa de peron să acopre integral cheltuielile de întreținere și să asigure circa 80 – 90 % din veniturile obținute din comercializarea biletelor.

În contextul dat, unul din obiectivele strategice constituie îmbunătățirea procesului operational al activității de autogară prin implimentarea tehnologiilor performante și dezvoltarea infrastructurii Gărilor Auto pentru a asigura climatul favorabil de deservire a pasagerilor și transportatorilor auto de pasageri. Procesul operational include mai multe genuri de activitate specific autogărilor și anume: - monitorizarea, organizarea și deservirea rutelor/curselor regulate sau ocazionale de călători și bagaje; - Realizarea activității de dispecerat; - crearea condițiilor pentru vânzarea biletelor de călătorie; - informarea persoanelor privind serviciile prestate,

cursele/rutile deservite, orele de pornire/sosire a autobuselor/autocarelor, operatorul de transport și numărul unității de transport antrenate la deservirea rute, costul călătoriei etc., - păstrarea bagajelor și alte servicii conexe, inclusive pentru curse ocazionale.

Impedimentele întâmpinate în cadrul activității de autogară sînt condiționate de faptul preluării unilaterale a activității date, confruntând o multitudine de situații provocate prin acțiunile cu rele intenții din partea gestionarului precedent. În acest sens, întreprinderea a fost pusă în situația de a întreprinde mai multe măsuri cu nivel sporit de creativitate pentru depășirea problemelor depistate și anume: de a crea o nouă platformă on-line pentru comercializarea biletelor, recrutarea personalului din afara sistemului de gestionare a Gărilor Auto, identificarea altor oportunități de spațiu pentru crearea condițiilor de comercializare a biletelor, efort sporit pentru motivarea operatorilor serviciilor de transport auto în stabilirea relațiilor contractuale, efort sporit pentru responsabilizarea locatarilor spațiilor din cadrul Gărilor Auto de ași onora obligațiunile conform legislației și altele.

Veniturile întreprinderii din activitatea de autogară se planifică de a fi acumulate în mare parte de serviciile de comercializare a biletelor (după caz a taxelor de peron), care sunt estimate la valoarea de 18802,8 mii lei anual cu un potential de creștere de circa 15 % anual. Veniturile generate din locațiunea spațiilor disponibile sunt estimate la valoarea de 5815,1 mii lei cu potential de creștere în dependență de situația pe piața serviciilor de locațiune. Veniturile generate din activitatea conexă autogării (parcare, servicii acces, păstrare bagaje) sunt estimate la valoarea de 4669,8 mii lei cu potential mic de creștere din motiv că sunt valorificate aproape la capacitate maximă.

Specificul situației în care este preluată activitatea Gările Auto, în care precedentul gestionar crează impedimente pentru desfășurarea activității de către întreprindere, constituie motivul pentru care nu avem claritate privind viziunile economice de dezvoltare, dar totuși, în temeiul informației disponibile, viziunile de dezvoltare se prezintă în descrierea ce urmează.

Situația menționată se manifestă prin impedimentele create de gestionarul precedent:

- refuzul de a transmite activele materiale,
- continuarea activității de autogară contrar legislației, fără acte permissive;
- intimidarea locatarilor pentru incasarea ilegală a locațiunii;
- utilizarea serviciilor de pază privată pentru blocarea accesului întreprinderii către spațiile gestionate;
- intentarea fictive a mai multor acțiuni de judecată pentru tergiversarea termenilor;

2.1.2. Cine vor fi clienții? Ce problemă a consumatorilor rezolvă produsul/serviciul

Reeșind din specificul activității de autogară, clienții de bază a serviciilor prestate de întreprindere sunt operatorii transportului auto de pasageri, care activează în condițiile stabilite de legislație și dispund de licență de activitate eliberată de autoritățile competente. Respectiv, sarcina prioritară a întreprinderii, pentru ca serviciile prestate să corespundă nivelului solicitat de către clienți, constituie acțiunile necesare de a fi întreprinse pentru soluționarea problemelor pentru următoarele compartimente:

- *Administrarea platformei/softului de comercializare a biletelor;*
- *Asigurarea cadrului logistic pentru funcționarea peronului de înbarcare/debarcare a pasagerilor, inclusiv activitatea de dispecerat;*
- *Activitățile de mentenanță a spațiilor din cadrul complexului Gărilor Auto;*
- *Gestionarea eficientă a spațiilor disponibile din cadrul Gărilor Auto pentru crearea climatului favorabil de așteptare pentru pasageri, inclusiv spațiilor pentru păstrarea bagajelor și alte spații de a fi transmise în locațiune rațional;*
- *Crearea condițiilor favorabile pentru accesul transportului privat și de serviciu către spațiile de peron, inclusiv prin prestarea serviciilor de parcare;*
- *Asigurarea cadrului normativ de funcționare în procesul de întocmire a actelor destinate genului de activitate.*

O condiție obligatorie pentru clienții serviciilor de autogară destinată operatorilor de transport, constituie obținerea licenței de la autoritatea specializată ANTA. Conform Registrului electronic ținut de ANTA, sunt înregistrați aproape 600 operatori de transport auto de pasageri, care prestează servicii în 1650 curse rationale și interraionale.

Celelalte categorii de servicii conexe autogărilor sunt destinate persoanelor fizice și juridice în condițiile generale prevăzute de legislație, conform tarifelor stabilite prin Nomenclatarul serviciilor prestate, fiind aprobat de către Fondator.

Serviciile de locațiune sînt destinate în mare parte persoanelor juridice și fizice care practică activitatea întreprinzătoare de comercializare diferitor produse, în special alimentare și utilizarea spațiilor pentru oficii. Respectiv, prestarea serviciilor de locațiune a spațiilor din cadrul complexului Gărilor Auto va avea ca obiectiv strategic dezvoltarea infrastructurii bunurilor imobile menționate pentru a asigura condițiile bune pentru clienții serviciilor de transport auto de pasageri.

Prestarea serviciilor conexe activității de autogară include mai multe tipuri de servicii printre care: servicii de parcare pe teritoriul Gărilor Auto, serviciul de oferire a accesului curselor ocazionale pentru transportarea pasagerilor și de mărfuri oferite în baza contractelor de colaborare și serviciului de păstrare a bagajelor.

2.1.3. Unde veți ajunge într-un interval de 3 ani.

Reeșind din informația disponibilă putem presupune că, activitatea de autogară este direcționată în mare parte operatorilor de transport auto care asigură generarea veniturilor în proporție de circa 64,2%. O altă categorie de clienți, vor beneficia de serviciile de locațiune a spațiilor din cadrul complexului de Gări Auto, care va genera venituri în proporție de 19,9% și beneficiarii altor servicii conexe activității de autogară, inclusiv prestarea serviciilor de parcare vor genera venituri în proporție de 15,9%.

Reeșind din ponderea veniturilor presupuse ca posibil de obținut din activitatea de autogară, obiectivele strategice pentru dezvoltarea întreprinderii în domeniul activității de autogară vor fi focusate spre sporirea nivelului de competitivitate în prestarea serviciilor de comercializarea a biletelor pentru transportul auto de pasageri. Acțiunile de bază vor fi direcționate spre optimizarea procesului operational și asigurarea cadrului tehnologic necesar la organizarea procesului operatorilor serviciilor de transport auto de pasageri. Astfel, prin acțiunile planificate de a fi întreprinse este prognozată o **creștere estimativă cu 10% anual a veniturilor din serviciile prestate operatorilor de transport auto.**

În temeiul experienței de gestiune a fondului imobiliar din cadrul complexului Gărilor Auto, folosind metode eficiente de valorificare a bunurilor imobile gestiobnate, se estimează o creștere a veniturilor din locațiunea suprafețelor disponibile cu 20% în al doilea an de referință și o creștere cu 20% în al treilea an de referință.

Din considerentele, că serviciile din activitatea conexă de autăgară care include serviciile de parcare, serviciile de acces și serviciile de păstrare a bagajelor sunt prestate la nivelul de capacitate estimativă de 80%, se prognozează o creștere de circa 10% pentru toată perioada de referință.

În tabelul ce urmează se reflectă situația veniturilor planificate pentru următorii 3 ani în baza posibilităților financiare evaluate la moment.

	Categorii de servicii	2025		2026		2027	
		mii, lei	%	mii, lei	%	mii, lei	%
	Servicii accesorii activității de peron transport auto pasageri						
1.1	Rute internaționale	5452,81		6270,73		7211,34	
1.2	Rute suburbane	5264,78		6054,50		6962,68	
1.3	Rute internaționale	8085,20		9297,98		10692,68	
	Total servicii comerț bilete	18802,80	64,2	21623,22	65,0	24866,70	65,6
2.	Servicii locațiune	5815,10	19,9	6978,12	21,0	8373,75	22,1
	Alte venituri din activitatea conexă de autogară						
3.1	Servicii parcare	3960		3960		3960	
3.2	Servicii de acces	109,8		115,29		121,05	
3.3	Servicii păstrare bagaje	600		600		600	
	Total servicii activități conexe	4669,8	15,9	4675,29	14,0	4681,05	12,3

	Total încasări	29287,70		33276,63		37921,51	
--	-----------------------	-----------------	--	-----------------	--	-----------------	--

2.1. 4. Care sunt punctele tari care vă determină să credeți că veți avea succes?

Succesul în activitatea întreprinderii pot avea ca bază mai multe argumente justificative considerate ca puncte tari și anume:

- ✓ Structură existentă, funcțională în 29 de filiale din 26 centre raionale, or.Otaci, Gara Centru și Sud-Vest
- ✓ Experiența de activitate de circa 22 ani, cu rezultate de profit înregistrat anual;
- ✓ Rentabilitatea domeniului serviciilor de autogară și serviciilor conexe;
- ✓ Resurse administrative, cu personal specializat în domeniu managerial, juridic, economic, etc;
- ✓ Administrarea softului pentru activitatea de autogară;

2.2. ORGANIZARE ȘI MANAGEMENT**2.2.1. Istoric**

Întreprinderea de Stat "Direcția pentru Exploatarea Imobilului" a fost fondată prin Ordinul Ministerului Energeticii al Republicii Moldova nr.53a din 30.04.2002 și înregistrată la Camera Înregistrării de Stat la data de 24.05.2002, fiind atribuit (numărul de înregistrare) codul fiscal 1003600164771

Crearea Întreprinderii de Stat "Gările de Stat Auto" în anul 2006 a avut ca scop inițierea și asigurarea activității de autogară și activității conexe. Pentru realizarea activităților menționate, s-au transmis complexul imobiliar din 29 de filiale din 25 centre raionale, or.Lipcani, or.Otaci, Gara Centru și Sud-Vest. În anul 2017, activitatea dată de comun cu complexul imobiliar în cauză a fost transmis în gestiunea SRL "Gările Auto Moderne" în temeiul Contractului de Parteneriat Public. În anul 2024, Contractul de Parteneriat Public menționat a fost rezoluționat, iar activitatea de autogară de comun cu complexul imobiliar a fost transmis către Î.S. "Direcția pentru Exploatarea Imobilului" în cadrul unui process de preluare unilaterală.

2.2.2. Management, Resurse Umane

Abilitățile manageriale și experiența de activitate în dezvoltarea economică a afacerilor constituie avantaj esențial la gestiunea afacerii activității de autogară și activităților conexe. Conducerea întreprinderii dispune de suficiente competențe și abilități manageriale, necesare pentru gestiunea afacerii în domeniul activităților de autogară și activităților conexe, precum și pentru recrutarea personalului necesar de a fi implicat în activitate.

Competențele profesionale necesare pentru gestiunea afacerii se manifestă prin:

- Experiență în dezvoltarea strategică a întreprinderii bazate pe eficiența economică, inclusiv în mediul privat;
- Posibilitatea de sistematizare și procesare a datelor necesare pentru asigurarea procesului tehnologic în activitatea de autogară a întreprinderii;
- Rezultatele obținute pe parcursul carierei în gestionarea eficientă a resurselor materiale disponibile pentru asigurarea procesului de activitate;

Respectiv, întreprinderea este organizată cu structura care să asigure domeniile de bază și anume:

MANAGEMENT

Nume și prenume	Funcția	Studii/ Specializări
Sergiu Stoian	Administrator interimar	Superioare-economice
Funcție vacantă	Administrator adjunct pe Departamentul Gărilor Auto	Superioare

PERSONAL

Cadrul logistic al întreprinderii va fi asigurat de staful administrativ al întreprinderii și personalul stabilit pentru Departamentul autogări cu studii și experiența respectivă pentru funcțiile care vor fi angajați în dependență de necesitatea de personal indentificată în rezultatul preluării fiecărei entități de Gară, fiind responsabili pentru anumite activități cum ar fi:

Activitatea	Număr de salariați/ Nivel de instruire
Asigurarea cadrului normativ (Statut, Regulamente, etc) pentru activitatea de autogară a întreprinderii în corespundere cu legislația în vigoare, obținerea autorizațiilor și altor acte necesare pentru activitate, reprezentarea entității în raport cu instituțiile de drept	Șeful secției juridice, 3 juriști și șeful direcției management și control, licențiați și cu experiență semnificativă în domeniu
Elaborarea documentației necesare pentru asigurarea procesului tehnologic de activitate	Șeful Director al compartimentului de Gări Auto, 3 șefi de Gară (Gara Centru și Sud Vest), 6 șefi de filială de Gări (repartizați zonal) 3 angajați ai secției evidență și analiză
Organizarea și desfășurarea procesului tehnologic necesar pentru activitatea de autogară	150 angajați, care face parte din personalul tehnic la Departamentului autogări
Întreținerea și mentenanța platformei/softului de comercializare a biletelor	Șeful secției tehnologie și comunicații și 2 programatori cu experiență considerabilă în domeniu

Achiziționarea produselor, lucrărilor și serviciilor necesare pentru activitatea întreprinderii, utilizarea platformelor oficiale și mecanismelor legale pentru desfășurarea licitațiilor și altor proceduri legale de chiziție; Examinarea stării tehnice a încăperilor gestionate, stabilirea volumului de lucrări de reparație și prioritizarea acestora, elaborarea caietului de sarcini și devizului de cheltuieli necesare pentru realizarea lucrărilor de reparație	Inginer șef și 3 specialiști din direcția de aprovizionare tehnico-materială
Întreținerea și mentenanța spațiilor din cadrul Gărilor Auto	46 angajați al compartimentului gospodăresc
Promovarea și monitorizarea serviciilor de locațiune, promovarea site-ului și altor rețele de socializare, sistematizarea informației, asigurarea cadrului logistic necesar pentru serviciile aferente locațiunii (acces la servicii comunale) și identificarea noilor potențiali clienți	Șeful secției imobiliare și 5 intendenți imobiliari
Recrutarea personalului și asigurarea cadrului organizatoric al întreprinderii	Șeful secției și 2 specialiști resurse umane, licențiați și calificați în domeniu
Asigurarea evidenței contabile, raportare și alte operațiuni financiare	Contabil șef și 3 contabili specializați în domeniu, 4 specialiști din secția financiară
TOTAL	208 (fără de staful administrativ)

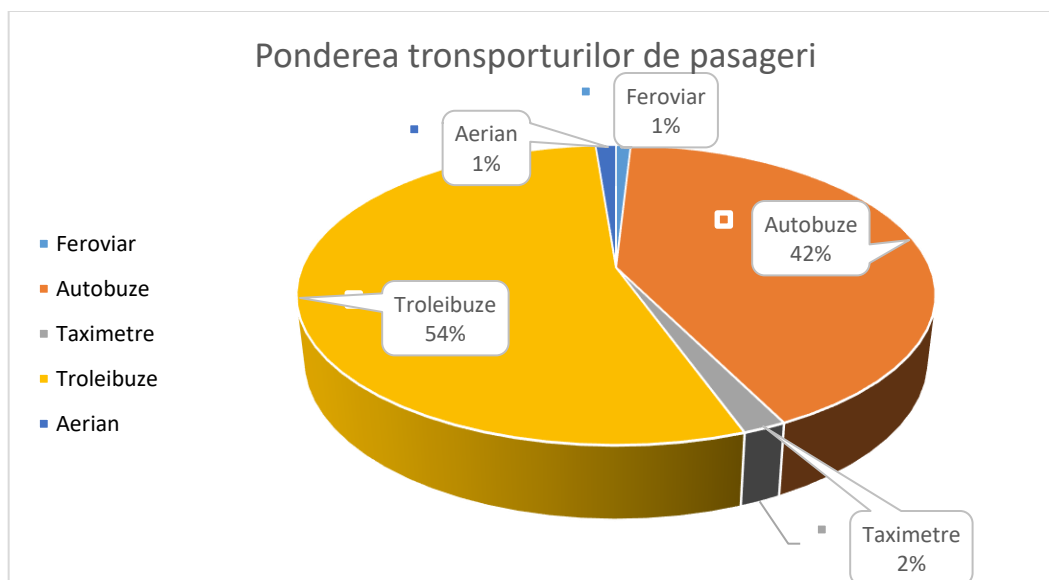
2.3. PLAN DE MARKETING

2.3.1. Date privind piața și promovarea noului produs/ serviciu:

2.3.1.1. Clienți potențiali:

Pentru o reflecție mai amplă a situației potențialilor clienți, se prezintă informația statistică a domeniului de transport a pasagerilor în dependență de modul de transport public din Republica Moldova ca fiind: feroviar, autobuze, taximetre, troleibuze, aerian. Analiza datelor despre pasageri servește argument impunător pentru stabilirea gradului de importanță și perspectivele de dezvoltare a afacerilor în domeniul transportului auto de pasageri. Evident, serviciile de transportare auto a pasagerilor pot fi prestate doar în condițiile existenței unui complex de Gări Auto, fapt ce constituie o oportunitate de dezvoltare a activității de autogară și activităților conexe de către întreprindere.

În diagrama ce urmează se prezintă ponderea procentuală pentru fiecare mod de transport:



Sectorul de transport rutier este competitiv, bazat pe agenții economici care prestează servicii de transportare a călătorilor și de marfă pe rute internaționale, interraionale și rationale. Parcul de transport auto implicat în procesul de transportare a călătorilor și de mărfuri numără circa 21 mii de microbuze și autocare, care efectuează zilnic aproximativ 7 mii de curse. Anual se efectuează circa 120 mii curse internaționale și circa 2 milioane de curse naționale. Indicatorii menționați reflectă situația în domeniu și justifică investirea în dezvoltarea activității de autogară și activităților conexe.

Un factor important pentru întreprindere constituie faptul, că cea mai mare parte de clienți – operatorii transportului auto de pasageri sunt obligați să utilizeze serviciile de autogară și categoria dată de clienți este deja stabilită, fiind companiile care dețin licența de operator al transportului auto de pasageri. Chiar și în condițiile date, întreprinderea este obligată să asigure calitatea serviciilor de autogară la nivelul satisfacției clienților beneficiari ai serviciilor.

Amplasarea strategică a bunurilor imobile din cadrul complexului Gărilor Auto, va contribui semnificativ la sporirea potențialului de valorificare a spațiilor transmise în locațiune, avînd o experiență bogată în activitatea dată în temeiul specificului activității de bază a întreprinderii. O mare parte din clienții serviciilor de locațiune deja practică activitatea antreprenorială pe spațiile închiriate, iar cele neutilizate vor fi expuse la licitație.

Beneficiarii serviciilor de parcare sunt clienții ocazionali, în dependență de necesitățile serviciilor de transport auto de mărfuri și pasageri. Examinînd situația de facto, se constată că serviciul dat este utilizat la cote aproape de maximum. Clienții serviciilor de acces pe teritoriul Gărilor Auto sunt în mare parte companiilor de rute

ocasionale de transport de mărfuri și pasageri. Creșterea numărului de clienți este limitată de numărul limitat de agenți economici interesați în serviciile date.

2.3.1.2. Concurenți potențiali

Reeșind din faptul, că activitatea de autogară poate fi desfășurată doar în baza licenței eliberate în temeiul legii de către ANTA, potențialii concurenți pentru activitatea de autogară pot fi determinați în baza informației din Registrul întreprinderilor care desfășoară activitatea de autogară ținut de către ANTA.

De fapt, complexul Gărilor Auto aflat în gestiunea întreprinderii și spațiile private a 10 companii licențiate în activitatea de autogară, în ansamblu reprezintă infrastructura Gărilor Auto a Republicii Moldova. Spațiile private destinate activității de autogară sunt amplasate în locurile în care întreprinderea nu are acoperire pentru activitatea de autogară, fapt ce reduce efectul concurenței.

Lista concurenților menționați cu adresa unde își desfășoară activitatea de autogară se prezintă după cum urmează:

Nr.	Compania	Adresa
1.	"Orhei Transport" Î.M	or.Orhei, str.V.Lupu,36
2.	"Baza de Transport Auto 28 "SA	mun.Chișinău, str.Calea Leșilor, 2/3
3.	"Telautogar"SRL	or.Telenești, str.Dacia,6
4.	"Baza de Transport Auto 20 "SA	or.Nisporeni, str.Suveranității
5.	"Pond-Trans" SRL	or.Briceni, str.Olimpiiscaia,3
6.	"RZ-Transcom" SRL	or.Rezina, str.Sciusev,6
7.	"Baza de Transport Auto 18 "SA	or.Criuleni, str.31 August,133
8.	S.C."Gara Nord" SA / SRL "Gările Auto Moderne"	mun.Chișinău, str. Calea Moșilor, 2/1
9.	"Gara Auto Anenii Noi"SRL	or. Anenii Noi, str.Concilierii Naționale,1
10	"Baza de Transport Auto 29 "SA	or.Șoldănești, str.Prieteniei,2

Potențialii concurenți sunt companiile care investesc în platformele on-line de comercializare a билетelor și la moment, în regim activ, se manifestă 7 companii care promovează platformele după cum urmează: autobuz.md, transportlux.com, topbus.md, autogara.md, ticketbus.md, busline.md, galtrans.md. Este de menționat că, platformele menționate pun prioritate pe cursele internaționale și la moment acestea acoperă circa 30% din volumul total al vânzărilor de bilete pentru cursele internaționale.

Un concurent, care aplică proceduri agresive pe piața serviciilor de autogară (manifestă lipsă de respect a principiilor de concurență și încalcă legislația), este SRL "Gările Auto Moderne", care gestionează Gara de Nord din mun.Chișinău, str.Calea Moșilor, 2/1. Procedurile agresive se manifestă prin impedimentele menționate din partea precedentului gestionar.

2.3.1.3. Principalele avantaje ale noilor produse/servicii oferite:

Principalul avantaj al întreprinderii în prestarea serviciilor de autogară constituie dreptul de gestiune asupra complexului de Gări Auto din 29 de filiale din 26 centre raionale, or.Otaci, Gara Centru și Sud-Vest. Oferta serviciilor propusă operatorilor de transport auto de pasageri include servicii care au ca scop monitorizarea respectării prevederilor legale în domeniul transportului de pasageri și beneficierea de serviciilor conexe activității de autogară (acces pe peron, servicii de parcare a autobuzelor în așteptare, etc).

Noile servicii pot fi identificate în cadrul negocierilor cu operatorii de transport auto de pasageri și alte părți implicate în proces, cu scopul de îmbunătățire a calității prestării serviciilor și pot fi incluse în ofertă la pachet în condiții avantajoase.

Totodată, noile oferte identificate de întreprindere trebuie să fie mai atractive din punct de vedere financiar sau la nivel similar cu cel al concurenților, în caz contrar pot interveni anumite riscuri.

2.3.1.4. Reacția previzibilă a concurenței la apariția de noi oferte pe piață:

Luând în considerație ponderea complexului Gărilor Auto aflat în gestiune în infrastructura Gărilor din țară, întreprinderea va juca un rol important pe piața serviciilor de autogară, iar potențialii concurenți vor fi în situația de a reacționa prompt la noile oferte de servicii lansate de întreprindere. Faptul că, operatorii de transport auto de pasageri au tendința de aplicare a tacticii uniforme, va influența decizia concurenților de a-și ajusta oferta la condițiile oferite de întreprindere.

2.3.1.5. Cum se va realiza distribuția produselor/serviciilor:

Distribuirea serviciilor de autogară se va realiza în 3 etape:

✓ Negocierea ofertei serviciilor de autogară și serviciilor conexe care vor fi incluse în pachetul de servicii, semnarea contractului de prestări servicii. Contractul de servicii respectiv este obligatoriu în cazul în care operatorul de transport auto de pasageri urmează să-și obțină licența de activitate;

✓ Asigurarea condițiilor necesare pentru comercializarea biletelor și asigurarea procesului tehnologic / de dispecerat pentru activitatea operatorului de transport auto de pasageri;

✓ Întocmirea rapoartelor din softul de comercializare a biletelor și achitarea costurilor stabilite pentru operatorii de transport auto de pasageri.

Serviciile de locațiune pentru spațiile din cadrul Gărilor Auto vor fi prestate în procedura similară descrisă la Capitolul I "Activitatea de gestiune bunurilor imobile".

2.3.1.6. Activități de promovare a vânzărilor:

Promovarea serviciilor de autogară include mai multe tipuri de activități și varietatea lor depinde de cadrul legislative care se expune asupra modului de organizare a activității de autogară. În contextul dat, promovarea serviciilor de comercializare a biletelor poate varia în dependență de cadrul legal care reglementează drepturile și obligațiile părților implicate în procesul dat.

Tendința actuală în domeniul tehnologiilor informaționale condiționează utilizarea platformelor on-line pentru promovarea serviciilor prestate, inclusiv serviciile de autogară. Respectiv, viziunile strategice a întreprinderii pentru promovarea serviciilor prestate, în mare parte includ activități de creare, întreținere și dezvoltare a soft-urilor / site-urilor necesare pentru activitate.

2.4. PLAN OPERAȚIONAL (COSTURI DE OPERARE)

2.4.1. Produsele noi

Pentru activitatea de autogară, descrierea produsului nou corespunde noilor elemente incluse în procesul operational al activității de autogară și activităților conexe. Astfel, pentru perfecționarea procesului operational al activității de autogară și activităților conexe sunt planificate mai multe acțiuni direcționate spre:

- Crearea condițiilor favorabile pentru comercializarea biletelor;
- Optimizarea procesului tehnologic / de dispecerat prin înlăturarea /simplificarea elementelor care îngreunează procesul de activitate.
- Lansarea platformei on-line de comercializare a biletelor;

Serviciile de locațiune a spațiilor din cadrul complexului de Gări Auto își au specificul prin locația de amplasare a acestora, fiind atractive pentru agenții economici interesați în dezvoltarea afacerilor, în mare parte comercializarea produselor alimentare.

Produs	Pretul mediu (lei/1m²) inclusiv TVA	Pondere în vânzări totale
Oficii	253,84	26,8%
Alimentare publică	253,02	25,1%
Comerț	301,64	35,1%
Prestări servicii populației	324,04	11,8%
Amplasare aparate	333,79	1,2%

2.4.2. Principalii furnizori de materii prime :

Furnizorul de bază al întreprinderii este Fondatorul – Agenția Proprietății Publice, prin transmiterea complexului de Gări Auto și dreptului de gestiune al

acestora, prin aprobarea actelor care stau la baza activității de autogară și activităților conexe.

Referitor la materialele utilizate pentru întreținerea și renovarea încăperilor gestionate, acestea sînt achiziționate în baza criteriului de raport dintre preț și calitate. Selectarea furnizorului de materiale se efectuează utilizînd procedura licitației prin intermediul platformei www.achiziții.md sau concursului de oferte examinat de o comisie specializată. Luînd în considerație varietatea largă de produse, prețul de achiziție și calitatea asigurată pentru majoritatea achizițiilor de materiale sînt contractate companiile: Supraten, BIC Complex, Zikkurat. Pentru alte categorii de produse, este tendința de selectare a companiilor specializate în domeniu anumit, ca de exemplu Volta în domeniul produselor electrice, etc.

2.4.3. Aprovizionare, transport și depozitare

Specificul activității de autogară și activităților conexe, include un buget semnificativ pentru asigurarea logistică a activității la capitolul aprovizionare, transport și depozitare. Cheltuielile suportate la capitolul dat sunt asigurate din veniturile obținute de la comercializarea biletelor, locațiunea spațiilor gestionate și alte servicii conexe (parcare, etc.) Pentru ieficientizarea costurilor date, se planifică realizarea acțiunilor respective de comun cu activitățile similare realizate pentru activitatea descrisă la Capitolul I ”Activitatea de gestiune bunurilor imobile”.

2.4. 4. Descrierea procesului tehnologic:

2.4.4.1. Procesul tehnologic al activității de autogară și activităților conexe se regăsește în reglementările actelor legislative, iar unele procese specifice se regăsesc în actele de uz intern. Consecutivitatea și elementele specifice pentru fiecare etapă ale procesului tehnologic sînt:

- Preluarea complexului de Gări Auto, a activității de autogară și activităților conexe, fiind realizată în temeiul Ordinului Agenției Proprietății Publice nr. 241 din 12.08.2024 și a Actului de preluare unilaterală și transmitere;
- Înregistrarea dreptului de gestiune în Registrul Bunurilor Imobile asupra bunurilor imobile preluate;
- Întreprinderea acțiunilor necesare pentru obținerea licenței de la ANTA ce permite activitatea de autogară;
- Elaborarea Metodologiei de determinare a bazei de calcul a tarifelor și prețurilor pentru serviciile de autogară;
- Elaborarea Nomenclatorului serviciilor prestate de autogară și serviciilor conexe, coordonarea acestuia cu Fondatorul;

- Negocierea ofertei serviciilor de autogară și conexe prestate și încheierea contractelor cu operatorii de transport auto de pasageri;
- Crearea condițiilor pentru comercializarea biletelor;
- Organizarea procesului activităților de peron(asigurarea condițiilor necesare pentru accesul transportatorilor auto și al pasagerilor către peron, alte activități logistice de organizare);
- Asigurarea respectării curselor înregistrate conform autorizațiilor.

2.4.4.2. Riscul de poluare a mediului poate interveni în cazul nerespectării obligațiilor contractuale de beneficiarii serviciilor de autogară și serviciilor conexe privind asigurarea integrității bunului utilizat, respectând normele stabilite și în special cele sanitare. Încălcarea normelor menționate de către locatar poate condiționa consecințe juridice și materiale cu recuperarea daunelor prejudiciate.

Pentru activitățile locatarilor în domeniile cu risc sporit de poluare a mediului se solicită avizele instituțiilor de ramură, care prevăd expres condițiile de activitate pentru a evita riscul poluării de mediu.

2.4.5. Cheltuieli anuale de producție:

În tabelul de mai jos se prezintă în detaliu costurile directe și indirecte care ar necesar de acoperit pentru activitatea de autogară și activități conexe în cazul finalizării procesului de preluare a complexului Gărilor Auto din țară.

Cheltuieli de producție directe	Suma Mii Lei	% din total cheltuieli
1. Costuri de întreținere a mijloacelor fixe/bunuri imobile	713	2,0%
2. Materiale auxiliare	260	0,7%
3. Fondul de salarizare (salarii + taxe și contribuții sociale)	33 736	94,0%
4. Energie, alte utilități	160	0,4%
5. Lucrări de proiectare, evaluare și cadastrale	25	0,1%
6. Servicii sau lucrări subcontractate (publicare și publicitate)	3	0,0%
7. Cheltuieli operaționale de programare	74	0,2%
8. Cheltuieli bancare	380	1,1%
Alte cheltuieli directe (/)	10	0,0%
Total cheltuieli directe	35 361	98,5%
Cheltuieli de producție indirecte	Suma Mii Lei	% din total cheltuieli
Administrație / Management	146	0,4%
Cheltuieli de Birou / Secretariat	21	0,1%
Cheltuieli de Transport	130	0,4%
Cheltuieli de Pază	185	0,5%

Cheltuieli de protecția muncii și a mediului	34	0,1%
Alte cheltuieli indirecte, servicii de mentenanță ascensor, sistem de încălzire, etc.	12	0,0%
<i>Total cheltuieli indirecte (detaliați)</i>	528	1,5%
TOTAL	35889	

2.4.6. Venituri anuale preconizate:

Veniturile anuale preconizate din activitatea de autogară și activități conexe vor fi acumulate din mai multe genuri de activitate și anume:

➤ Serviciile de acces la peron a operatorilor de transport inclusiv prin crearea condițiilor de comercializare a biletelor pentru transportul auto de pasageri. Veniturile prognozate din activitatea dată sunt esimate în mărime de 79,1% din suma totală a veniturilor din activitatea de autogară și activitatea conexasă. Serviciul de comercializare a biletelor pentru transportul auto de pasageri este organizat pentru rute internaționale – 29%, rute suburbane – 28%, interraionale – 43%;

➤ Serviciile de transmitere în locațiune a spațiilor din cadrul complexului Gărilor Auto va fi asigurat conform procedurilor descrise la Capitolul I "Activitatea de gestiune bunurilor imobile". Suprafața spațiilor transmise în locațiune în total constituie estimativ 1723,77 m² cu potential de majorare la suprafața de 2413,28 m²;

➤ Serviciile conexe care includ mai multe tipuri de servicii prestate aditional comercializării biletelor în scop de a asigura întregul proces logistic al activității de autogară. Serviciile conexe sunt destinate pentru a crea condițiile necesare activitate a operatorilor de transport auto de pasageri, gestiunea eficientă a spațiilor complexului Gărilor Auto și crearea condițiilor optime pentru confortul pasagerilor. În mare parte serviciile conexe sunt bazate pe serviciile de parcare, servicii de acces pe peron a transportului de rute ocazionale și alte genuri de activitate, servicii de păstrare a bagajelor și alte servicii. Veniturile din serviciilor conexe vor contribui în mărime de 12,8% din totalul serviciilor din activitatea de autogară.

Activitatea de autogară a întreprinderii la capacitate maximă poate fi realizată în condițiile în care va fi finisat procesul de preluare a Gărilor Auto și activitatea operatorilor de transport va fi asigurată în situația fluxului maxim de pasageri și valorificarea maximal a spațiilor disponibile. În baza informației sistematizate pentru activitatea de autogară în perioada ultimilor ani, activitatea în condițiile de capacitate maximă presupune sporirea încasărilor din serviciile de autogară cu 15% anual, iar valorificarea spațiilor transmise în locațiune la cote maxime va contribui la sporirea veniturilor cu circa 40%, serviciile conexe sunt calculate din considerentele că sunt prestate în condiții de capacitate aproape de maximum..

Obținerea rezultatelor de activitate la capacitate maximă a întreprinderii depinde în mare măsură de capacitatea tehnică a operatorilor de transport privind oferirea

curselor de rute în corespundere cu fluxul de pasageri, precum și capacitatea de valorificarea spațiilor disponibile pentru transmitere în locațiune. În baza analizei detaliate a informației despre rutele operate de către operatorii de transport, raportat la fluxul de pasageri pentru fiecare gară, estimativ s-au calculat veniturile prognozate de a fi obținute pentru fiecare gară după cum urmează:

Nr. ord	Denumirea Gării	Venitul lunar al întreprinderii
1.	Chișinău Centru	711900
2.	Chișinău Sud-Vest	283500
3.	Basarabeasca	6300
4.	Bălți	270900
5.	Briceni, inclusiv punctul de casă din Lipcani	9450
6.	Cahul	107100
7.	Cantemir	20160
8.	Călărași	29610
9.	Căușeni	59850
10.	Ceadâr Lunga	26460
11.	Cimișlia	23940
12.	Comrat	63000
13.	Dondușeni	23310
14.	Drochia	47250
15.	Edineț	26460
16.	Fălești	44100
17.	Florești	44100
18.	Glodeni	17010
19.	Hâncești	23310
20.	Leova	15750
21.	Ocnița	17640
22.	Otaci	25200
23.	Orhei	94500
24.	Râșcani	15750
25.	Soroca	40950
26.	Ștefan Vodă	17640
27.	Strășeni	28350
28.	Ungheni	85050
29.	Vulcănești	15120
Total		2193660

2.5. CHELTUIELI DE PORNIRE ȘI FINANȚARE (INVESTIȚII NECESARE)

2.5.1. Descrierea investiției propuse în contextul procesului tehnologic descris anterior

Specificul activității de autogară al întreprinderii, este bazată pe gestiunea complexului Gărilor Auto. Astfel, investiția realizată în dezvoltarea întreprinderii se reflectă în valoarea de bilanț al bunurilor imobile transmise în gestiune de către

fondator, Agenția Proprietății Publice. Totodată, investiția necesară pentru activitatea de autogară include costurile direcționate pentru activitățile logistice pentru autogară și de mentenanță a complexului Gărilor Auto, fiind estimate în total la suma de 35889 mii lei anual. Costurile menționate sunt constituite în mare parte din fondul de salarizare fiind de circa 94,0% din costurile totale. Cheltuielile directe de producere / de asigurare a activității de autogară, constituie circa 98,5% din costurile totale. Costurile investițiilor menționate vor fi în creștere conform necesităților de creare a utilităților pentru activitatea de autogară identificate pe parcurs.

2.5.2. Modul de asigurare cu utilități:

Asigurarea cu utilități a activității de autogară se va realiza de către agentul de achiziții în temeiul caietului de sarcini elaborate de către inginerii calificați. Procedura de achiziție va fi realizată în conformitate cu Legea privind achizițiile publice și alte normative în vigoare.

Cadrul logistic de activitate este asigurat de necesarul de echipament tehnic pentru fiecare angajat atât personalul administrativ cât și personalul tehnic. Birorile angajaților din cadrul personalului administrativ, sînt dotate cu necesarul pentru realizarea sarcinilor stabilite în corespundere cu fișa de post. Personalul tehnic este dotat cu necesarul de echipament tehnic pentru realizarea tuturor lucrărilor de reparație curentă a încăperilor gestionate, precum și alte lucrări de întreținere.

2.5.3. Graficul de realizare a investiției (Plan operațional)

În realizarea scopului și obiectivelor stabilite pentru obținerea rezultatelor scontate ale investiției în întreprindere a fost elaborat planul de activitate cu prioritizarea domeniilor specifice după cum urmează:

Activitate	Responsabil	Durata de implementare, luna din an											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Activități manageriale													
1.1 Elaborarea documentației metodologice necesare pentru activitatea de autogară, coordonarea acestora cu Fondatorul	Șef direcție management și control	+											
1.2 Negocierea și semnarea contractelor de prestări servicii cu operatorii transportului auto de pasageri	Șef întreprindere	+	+	+	+								
1.3. Elaborarea cadrului tehnologic / de dispecerat pentru activitatea de autogară	Șef secție autogară	+	+	+									
1.4 Actualizarea statelor de personal, aprobarea de către Consiliul de Administrație	Șef secția resurse umane	+											

1.5 Semnarea contractelor/acordurilor adiționale de locațiune, prezentarea spre aprobare de către Fondator	Șef secție jur	+	+											
1.6 Inițierea procedurilor și efectuarea achizițiilor, inclusiv prin intermediul portalului www.achizitii.md	Spec. achiziții	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
1.7 Elaborarea planului de achiziție	Sef dir. mang. și control													+
1.8 Inventarierea bunurilor imobile gestionate	Șef secție imob												+	
1.9 Evidența contabilă și întocmirea rapoartelor	Contabil șef	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
1.10 Determinarea activelor neutilizate pentru a fi transmise în locațiune	Sef dir. mang. și control													+
2.Activități de ordin juridic														
2.1 Reprezentarea întreprinderii în instanțele de judecată	Șef secție juridică	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2.2 Pregătirea materialelor și raportarea la ședințele Consiliului de Administrare	Adm.adj Conabil sef	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2.3 Asigurarea procesului de activitate cu autorizațiile necesare/avizele permise	Șef secție jur	+	+	+										+
2.4 Monitorizarea acțiunilor litigioase și întreprinderea măsurilor legale necesare	Șef secție jur	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2.5 Realizarea acțiunilor necesare pentru înregistrarea bunurilor, lucrări cadastrale și alte acțiuni în domeniu	Jurist	+	+											
2.6 Monitorizarea modificărilor legislative și intervenirea la ajustarea actelor normative interne	jurist	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
3.Activități de ordin tehnic														
3.1 Elaborarea caietului de sarcini și Devizului pentru lucrările de reparație și mentenanță a clădirilor complexului Gărilor Auto	Adm. adj comp.tehn				+									
3.2 Activități de întreținere și îmbunătățire a softului de comercializare a biletelor	Șef secție autogară				+									
3.3 Efectuarea lucrărilor de reparație a și întreținere a spațiilor din cadrul complexului Gărilor Auto	Inginer sef					+								
3.4 Aprovizionarea staffului implicat în activitatea de autogară cu materialele necesare pentru asigurarea cadrului logistic	Specialist achiziții						+	+						
3.5 Elaborarea caietului de sarcini pentru lucrări de reparație și întreținere a spațiilor	Adm. adj comp.tehn											+	+	

din cadrul Gărilor Auto necesar pentru elaborare planului de achiziții														
4. Activități de marketing														
4.1 Elaborarea și promovarea site-ului întreprinderii	Șef secție imob													
4.2 Publicarea informației despre spațiile propuse de a fi transmise în locațiune	Șef secție imob													
4.3 Inițierea licitațiilor pentru achiziția serviciilor de pază și de audit	Specialist achiziție													+
4.4 Inițierea licitațiilor pentru achiziționarea serviciilor, materialelor și lucrărilor necesare pentru activitate	Specialist achiziție	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

2.5.4. Amenajări privind spațiile de producție

Pentru realizarea activităților de autogară și activităților conexe a întreprinderii este necesar renovarea spațiilor complexului de Gări Auto pentru a corespunde condițiilor necesare al activității de peron, condiții necesare pentru comercializareaa билетelor pentru operatorii de transport auto și condiții necesare pentru accesul confortabil al pasagerilor la serviciile operatorilor de transport, inclusiv a condițiilor de așteptare și alte servicii accesorii.

Dotarea tehnică a spațiilor din cadrul complexului Gărilor Auto este realizată în corespundere cu cerințele stabilite pentru asigurarea funcționalității activității de peron și alte cerințe organizatorice pentru operatorii transopului auto de pasageri. Totodată spațiile Gărilor Auto necesită multe lucrări de întreținere, de salubritate și alte lucrări de mentenanță.

2.5.5. Modificările necesare a fi operate în structura și numărul personalului angajat

Experiența semnificativă acumulată pe parcursul anilor de activitate a întreprinderii, a contribuit la crearea structurii optime a personalului implicat în dezvoltarea afacerii. Structura statelor de personal este examinată și aprobată anual de către Consiliul de Administrare a întreprinderii, procedură obligatorie, stabilită prin legislație.

Conform Statelor de personal, managerul întreprinderii, denumit administrator (în cazul dat interimar) conform Statutului și legislației în vigoare este ajutat de 1 adminnistrador adjuncți stabilit pentru Departamentul Gărilor Auto. În realizarea obiectivelor stabilite administratorul adjunct pe compartimentul Gărilor Auto are suportul integral pe principiul de colaborare a celorlalte 2 compartimente: juridic și

tehnic, al secției contabile, care vor asigura eficiența și legalitatea procesului operațional al activității de autogară și activităților conexe.

2.6. PLAN FINANCIAR

2.6.1. Date privind mijloacele fixe care fac obiectul investiției

Descrierea mijloacelor fixe, care constituie obiectul investiției poate fi realizat cel mai bine prin examinarea bunurilor imobile transmise în gestiune de către Fondator. Valoarea acestora se prezintă în tabelul de mai jos:

Nr.	Denumirea filialei Gării	Adresa de amplasare	Valoarea cadastrală, lei
1.	Chișinău, Centru	mun. Chișinău, str.Varlaam, 58	48669117
2.	Chișinău Sud	mun. Chișinău, șos.Hîncești, 143	74820710
3.	Bălți	str.Ștefan cel Mare,2	8556254
4.	Briceni	str.M.Eminescu, 19G	839296
5.	Briceni, or.Lipcani	str.M.Frunze,12	309437
6.	Cahul	str.Prospect Republicii,46	654953
7.	Cantemir	str.Boris Glavan,22	330360
8.	Călărași	str.Alex.cel Bun,181	1176776
9.	Căușeni	str.Alba Iulia, 1	831226
10.	Comrat	str.Pobeda,2	65689
11.	Ceadâr-Lunga	str.Lenin,105	297104
12.	Cimișlia	str.Barbu Lăutaru, 5	977715
13.	Dondușeni	str.Feroviarilor,33	140620
14.	Drochia	str.E.Gudanov, 11	304108
15.	Edineț	str.Independenței, 177/1	2098799
16.	Falești	str.M.Eminescu, 49	594648
17.	Florești	str.Gării, 11	275740
18.	Glodeni	str.Bănulescu Bodoni,1a	576914
19.	Hîncești	str.Chișinăului, 19	852196
20.	Leova	str.Cahul, 52	436626
21.	Orhei	str.M.Sadoveanu, 50	548614
22.	Ocnîța, or.Otaci	str.Prieteniei,72	127293
23.	Ocnîța	str.Pușkin, 2a	121431
24.	Rîșcani	str.M.Eminescu, 1	351898
25.	Soroca	str.Bechir, 6	586943
26.	Strășeni	str.M.Eminescu,2	465635
27.	Ștefan Vodă	str.Boris Glavan,12	1413721
28.	Vulcănești	str.Lenin,130	334876
29.	Ungheni	str.Feroviară	246554
	Total		147005254

2.6.2. Plan de finanțare a investiției

Sursa de finanțare	Suma	%
Mijloace fixe (complexul Gărilor Auto) transmise de APP	147005254	82,5
Capitalul statutar	2000300	1,1
Alte surse/încasări	29287700	16,4
Total	178293254	

2.6.3. Date privind capacitatea de producție

Capacitatea maximă de producție / prestări servicii de autogară și serviciilor conexe este foarte dificil de determinat, fiind dependent în mare parte de fluxul maxim de pasageri, beneficiari ai serviciilor operatorilor de transport auto de pasageri.

Pentru a efectua o analiză a capacității posibilă de obținut în condiții de maximă eficiență, considerăm oportun utilizarea datelor din platformele oficiale de raportare a situației financiare pentru activitatea de autogară în condițiile prestării serviciilor de către gestionarii precedenți, care au raportat cel mai mare nivel de venituri în anul 2023 în valoare de 46,29 mil.lei. Sporirea numărului de operatori de transport auto de pasageri cu care întreprinderea va avea semnate contracte de prestări servicii de autogară, nu constituie indicator că va spori veniturile incasate, în cazul fluxului constant de pasageri

Indicatorii tehnici care caracterizează capacitatea de producție / activitate a întreprinderii se prezintă după cum urmează:

Operatorii de transport auto de pasageri cu care vor fi încheiate contracte - **600 unități licențiate.**

Nr. de puncte de comercializare a biletelor - **46 unități;**

Preț serviciului de autogară - **10% din venitul operatorilor pentru fiecare cursă;**

2.6.4. Utilizarea capacității de producție

2025 (%)	2026 (%)	2027 (%)
71,4	78,8	87,2

2.6.5. Date privind cheltuielile aferente activității

Felul cheltuieli	Valoarea (mii Lei)
------------------	--------------------

Cheltuieli de întreținere a imobilelor,	260
Salarii directe (costul total cu salariile – include taxe angajat și angajator)	33736
Utilități (energie, apa, canal, abur, etc)	160
Reparații periodice	713
Alte cheltuieli directe (inventar, utilaje și mijloace de transport)	156
Cheltuieli administrative	146
Cheltuieli de desfacere și promovare	25
Comisioane bancare	380
Alte costuri fixe	313
Total	35889

2.6.6. Alte date privind activitatea

Indicator	2024 (%)	2025 (%)	2026 (%)
Cota de impozit pe venit	12	12	12

Vânzări anuale la 100% capacitate (mii Lei): 46290 mii lei

Dividende previzionate (% din profitul net disponibil): 50 %

La câte zile, în medie, se vor încasa facturile? 30 zile

Pentru câte zile este asigurat procesul de activitate fără întreruperi? 30 zile

La câte zile, în medie, vă veți plăti facturile? 30 zile

2.6.7. Situația veniturilor și cheltuielilor

Indicator	Valoare (in mii Lei)		
	2025	2026	2027
Venituri din vânzări	36614,9	40377,1	44627,6
Costuri de producție	35889	39477,9	39477,9
Profit brut (impozabil)	725,9	899,2	5149,7
Impozit pe venit	300	300	300
Profit net	425,9	599,2	4849,7
Dividende plătite	213,0	299,6	2424,9
Profit nerepartizat	213,0	599,2	4849,7
Dobânzi scadente			
Profit disponibil	213,0	419,4	3394,8
Profit disponibil cumulat	213,0	632,4	4027,2
Pierderi din activitatea de bază			

2.6.8. Flux de numerar

Indicator	Valoare (in mii Lei)		
	2025	2026	2027
Resurse financiare la începutul perioadei	1162	509,95	2477,8
Credite			
Vânzări	36614,9	40377,1	44627,6
TOTAL INTRARI DE NUMERAR	37776,9	40887,05	47105,4
Investiția + creșterea de capital circulant net	260	1300	2300
Cheltuieli operaționale	2200	2200	2600
Cheltuieli salariale	33736	33736	33736
Rate de credit			
Impozit pe profit	545	545	545
Dividende plătite	213,0	299,6	2424,9
Alte cheltuieli	313	329	345,1
TOTAL IEȘIRI DE NUMERAR	37267,0	38409,3	41950,9
SURPLUS/ DEFICIT DE NUMERAR	509,95	2477,8	5154,5

2.6.9. Bilanțul previzionat și indicatorii financiari ai investiției

Bilanțul previzionat și Indicatorii financiari pentru activitatea de autogară și activități conexe nu pot fi reflectați deoarece activele Complexului garilor și stațiilor auto de stat se află în proces de preluare, care nu este finalizat, fapt care condiționează incapacitatea de determinare a acestora.

CONCLUZIE

Analiza datelor privind activitatea economică a întreprinderii, reflectate în Planul de afacere dat, presupune obținerea unui rezultat pozitiv la nivel financiar pentru activitatea de autogară descrisă și în condițiile de finalizare cu succes a procesului de preluare a Garilor Auto prevede înregistrarea unui profit, care se prognozează a fi în creștere.

Faptul dat, justifică dezvoltarea afacerii descrise și întreprinderea măsurilor de realizare a activităților planificate