

**APROBAT**

**la ședința Consiliului de Administrație**

**nr.14 din data de 29.12.2025**

# **PLAN DE AFACERI**

## **al Întreprinderii de Stat ”Direcția pentru Exploatarea Imobilului”**

**Elaborat  
Administrator**

**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, generând venituri din procesul de transmitere în locațiune a spațiilor gestionate. Actualmente, întreprinderea deține în gestiune 33 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: mun. Bălți, mun. Orhei, or. Vadul lui Vodă, or. Drochia, or. Leova. Dintre toate bunurile imobile aflate în gestiunea întreprinderii, doar 18 imobile sunt determinate ca pasibile pentru transmitere în locațiune și pot fi valorificate în scop de a genera venituri la întreprindere. Suprafața totală a încăperilor transmise în locațiune constituie 14630,77 m<sup>2</sup>, 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 m<sup>2</sup>.

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 350 m<sup>2</sup>, dintre care 220 m<sup>2</sup> de încăperi pentru noi contracte de locațiune, fapt ce va contribui la majorarea estimativă a venitului cu 180,5 mii lei preconizat pentru anul 2026.

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 avariata, 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 defecțiunilor 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 imobilelor și să fie atractive pentru potențiali locatari.

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

Întrucât 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 5131,1 m<sup>2</sup>, ceiea ce constituie 35,1% din suprafața totală transmisă în gestiune, contribuind la formarea bugetului în proporție de 49,7 % 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 2026 (planificat incasări chirie)	
		Mii Lei	%
1	<b>Persoane fizice</b>	428,2	1,9
2	<b>Persoane juridice (organizații private si institutii publice)</b>	22304,1	98,1
	<b>Total cifra de afaceri</b>	22732,3	

*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 1 an.**

Obiectivele strategice stabilite pentru dezvoltarea întreprinderii se focusează pentru valorificarea la maximum/eficace a bunurilor imobiliare 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 350 m<sup>2</sup> (servicii de mentenanță);
- Sporirea volumului total de suprafețe/încăperi transmise în locațiune cu 3247,80 m<sup>2</sup> după cum urmează:

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

Nr. crt.	Obiectul gestionat, adresa	Suprafața transmisă în locațiune, m <sup>2</sup> (cu situația la 31.12.2025)	Suprafața estimată de transmitere în locațiune, m <sup>2</sup> , la 31.12.2026
1.	mun.Chișinău, str. V.Alexandri, 78	4719,90	4719,90
2.	mun.Chișinău, str. C.Tănase	1303,30	1303,30
3.	mun.Chișinău, str. V. Vodă, 100 - încăperi	2788,80	2918,80
4.	mun.Chișinău, str. V. Vodă, 100 - spații amenajate	5977,00	5977,00
5.	mun.Chișinău, str. Alba Iulia, 75	1168,20	1258,20
6.	mun.Chișinău, str. V.Micle, 12	190,50	190,50
7.	mun.Chișinău, str.Pădurii, 26/1	560,20	560,20
8.	mun.Chișinău, str. Dr. Schinoasei, 3a	344,10	344,10
9.	mun.Chișinău, str. Cale Ieșilor, 63	409,67	409,67
10.	mun.Chișinău, bd. Decebal, 99	203,10	203,10

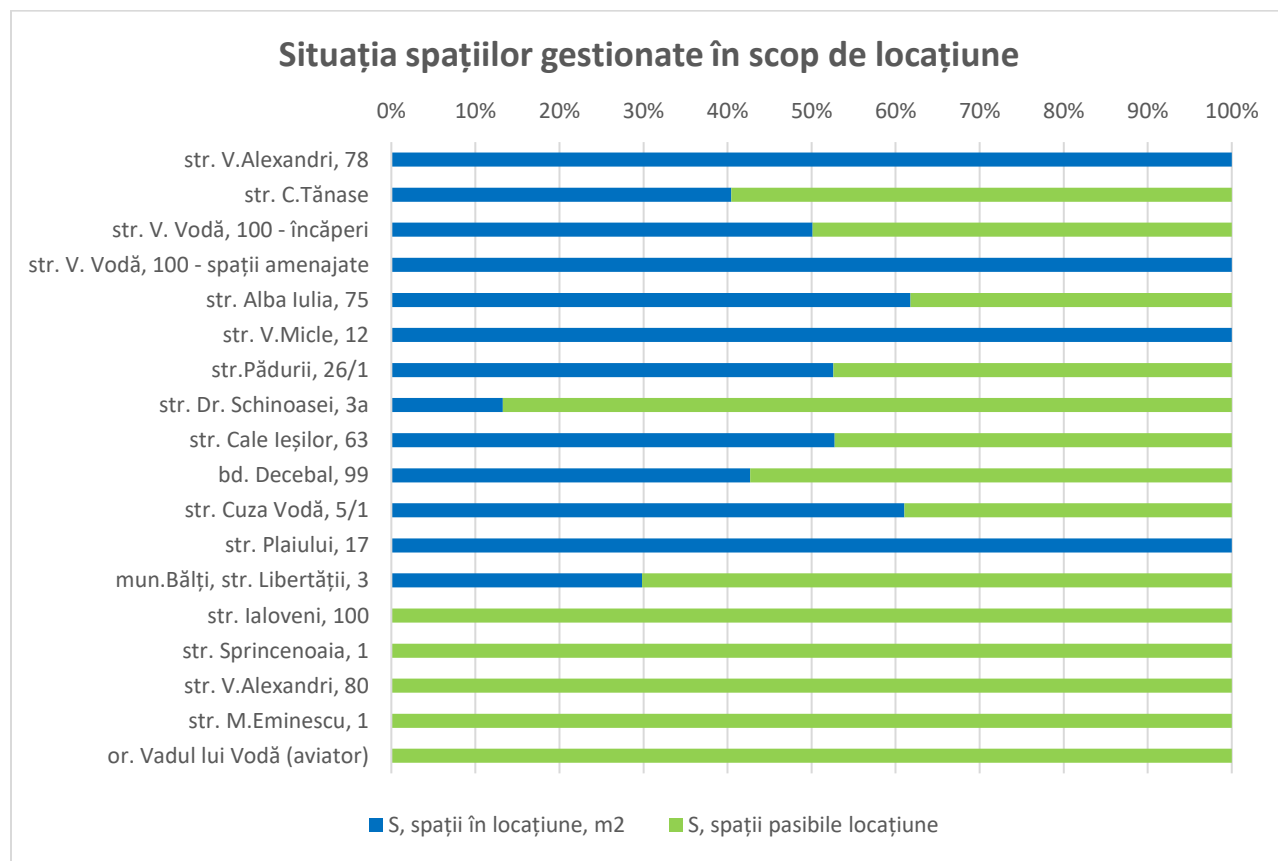
11	mun.Chișinău, str. Cuza Vodă, 5/1	1843,70	1843,70
12	mun.Chișinău, str. Plaiului, 17	940,80	940,80
13	mun.Bălți, str. Libertății, 3	158,50	158,50
14	mun.Chișinău, str. Ialoveni, 100		
15	mun.Chișinău, str. Sprincenoaia, 1		
16	mun.Chișinău, str. V.Alexandri, 80		
17	mun.Chișinău, str. M.Eminescu, 1		
18	mun.Chișinău, or. Vadul lui Vodă (aviator)		
	<b>Total</b>	<b>20607,77</b>	<b>20827,77</b>

**Astfel, se estimează o creștere a suprafețelor de transmitere în locațiune cu numai 1% din 23% pasibile dării în locațiune, din considerentele de solicitările potențiale și situația de facto, tehnică a bunurilor imobile pasibile de a fi transmise în locațiune.**

**Mai multă informație despre bunurile imobile aflate în gestiunea întreprinderii și spațiile expuse pentru locațiune poate fi accesată pe pagina web:**

<https://isdei.md/constructii/>

În diagrama ce urmează se prezintă informația analitică despre suprafețele transmise în locațiune comparativ cu potențialul tehnic al bunurilor imobile pasibile de a fi transmise în locațiune. Conform datelor, la 4 bunuri imobile sunt utilizate integral toate spațiile.



Astefel, generalizînd informația prezentată, stabilim că întreprinderea a transmis în locațiune spații cu suprafața toată de 20607,77 m<sup>2</sup> (dintre care 5977,0 m<sup>2</sup> sunt spații amenajate - mun.Chișinău, str. Vadul lui Vodă, 100), ceea ce constituie 58,8% din capacitatea tehnică a bunurilor imobile gestionate și pasibile de a fi transmise în locațiune. Suprafața de 2596,5 m<sup>2</sup> ceea ce constituie 7,4 % este utilizată pentru angajații întreprinderii și al Fondatorului, amplasați în blocul administrative din mun.Chișinău, str. Vasile Alexandri, 78 și respectiv, nu poate fi valorificată sub forma de venit.

Astfel, potențialul de valorificare a bunurilor imobile gestionate în baza locațiunii constituie spațiile cu suprafața de 11855,33 m<sup>2</sup> ceea ce constituie 33,8 % din spațiile pasibile de a fi transmise în locațiune.

***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.

#### **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 33 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, utilizînd 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 ÎNTREPRINDERII

Nume și prenume	Funcția	Studii/ Specializări
Sergiu Stoian	Administrator	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	3 juriști și șeful direcției management și control,

acte necesare pentru activitate, reprezentarea entității în raport cu instituțiile de drept	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 proceduri legale de achiziție	1 specialist în achiziții și șeful direcției management 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 devizului de cheltuieli necesare pentru realizarea lucrărilor de reparație	Inginer șef cu studii și experiență semnificativă în procesul de achiziție pentru instituții publice de stat
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	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 oficii, 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 oficii cu un număr mai mare de personal.

Orientarea spre client – ca principiu de bază la identificarea noilor locatari presupune evaluarea capacităților de ofertă în dependență necesitățile și solicitărilor persoanelor juridice și fizice în raport cu capacitățile tehnice ale bunurilor imobile gestionate, pasibile de transmitere în locațiune. Astfel, în rezultatul analizei datelor referitor la veniturile încasate din locațiune și descifrarea spațiilor în dependență de genul de activitate practicat, informația sistematizată se prezintă în tabelul ce urmează:

**Tabel nr.1 Ponderea încasărilor lunare din locațiune a spațiilor gestionate pentru anul 2026 cu discifarea spațiilor în dependență de domeniu**

Nr.	Adresa bunului imobil	Venit lunar din locaț, lei	S - transm. în locaț. m <sup>2</sup>	dintre care			
				oficii	depoz., spat. tehnice	produc.	prest. serv
1	mun.Chișinău, str.Vasile Alecsandri, 78	870437,78	4719,9	2190,0	1392,0	1006,8	131,0
2	mun.Chișinău, str.Constantin Tănase, 6	223969,97	1303,3	956,0	207,4		139,9
3	mun.Chișinău, str. Vadul lui Vodă, 100	364692,72	8765,8	16,3	1713,5	6335,0	701,0
4	mun.Chișinău, str. Alba Iulia, 75	107603,09	1168,2		252,0	682,4	233,8
5	mun.Chișinău, str. Veronica Micle, 12	10369,52	190,50		105,50		85,0
6	mun.Chișinău, str.Pădurii, 26	33045,72	560,2		461,9	98,3	
7	mun.Chișinău, str.Dr, Schinoasei, 3a	20944,16	344,1				344,1
8	mun.Chișinău, str. Calea Ieșilor, 63	29214,05	409,6		305,7		103,9
9	mun.Chișinău, bd. Decebal, 99	16467,30	203,1			203,1	
10	mun.Chișinău, str. Cuza Vodă 5/1	142016,29	1843,7	160,8	908,4	740,4	34,1
11	mun.Chișinău, str. Plaiului,17	69432,43	940,8		940,8		
12	mun. Bălți, str. Libertății, 3	6168,02	158,5		120,2		38,3
<b>TOTAL</b>		<b>1894361,04</b>	<b>20607,7</b>	<b>3323,12</b>	<b>6407,52</b>	<b>9066,00</b>	<b>1811,1</b>

În rezultatul evaluării economice a spațiilor transmise în locațiune, s-a efectuat divizarea veniturilor în dependență de bunul imobil transmis în locațiune și criteriul de destinație a încăperilor transmise în locațiune după cum urmează:



### 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](http://www.999.md), [www.makler.md](http://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,
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 imobililor 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 diminuare 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, diminuînd 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 care sunt estimate la suma de 40 mii lei.

### **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;*
- ✓ *Prestări servicii către populație, inclusiv din activitatea de comerț, reparații auto, etc.*
- ✓ *Spații amenajate pentru diverse activități.*

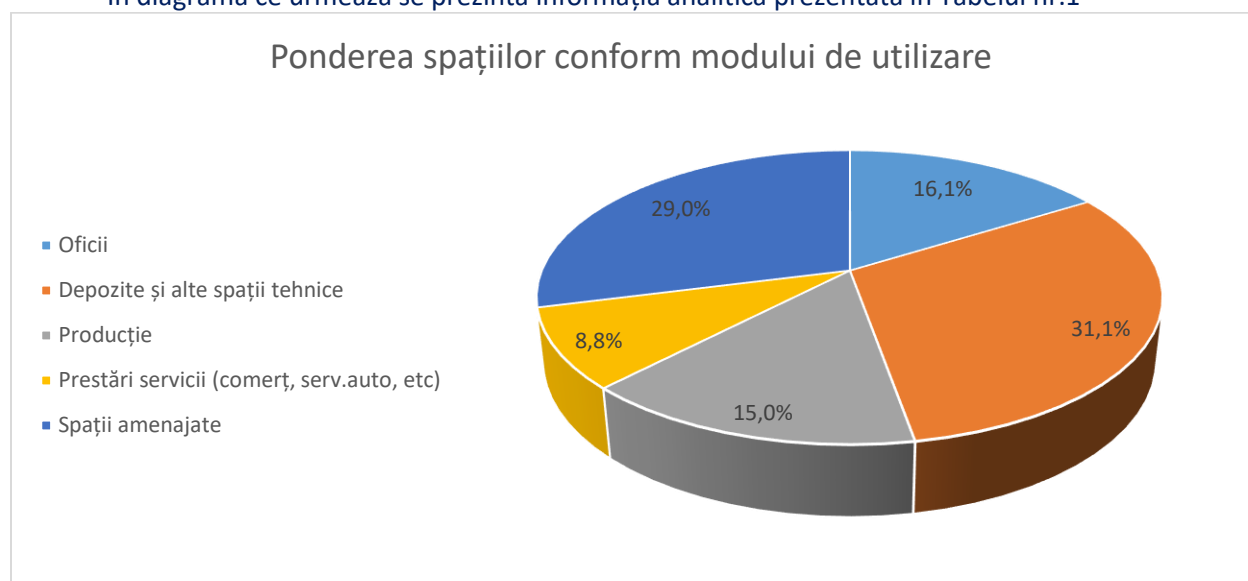
Diferențierea data pe categoriile de destinații menționate se efectuează din considerentele determinării quantumului chiriei, calculat conform anexei nr.9 al Legii bugetului. Mărimea chiriei pentru serviciile de locațiune variază în dependență de anumite criterii stabilite în anexa nr.9 a Legii bugetului, 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 vânzărilor 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 m<sup>2</sup> aplicat contractelor de locațiune și ponderea procentuală conform scopului/destinației spațiului transmis în locațiune**

Produs	Pret lunar (lei/1m <sup>2</sup> ) inclusiv TVA	Pondere în dependență de modul de utilizare
Oficii	181,26 -305,35	16,1%
Depozite și alte spații tehnice	45,01 – 91,01	31,1%
De producție	52,31 – 114,36	15,0%
Prestări servicii (comerț, serv.auto, etc.)	51,09 – 107,06	8,8%
Spații amenajate	26,76 – 78,35	29,0%

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



#### **1.4. 2. Principali furnizori de materii prime :**

Mijloacele 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](http://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 1700 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 Instrucțiunii interne privind etapele procedurale necesare pentru darea 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;
- 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 activitate:**

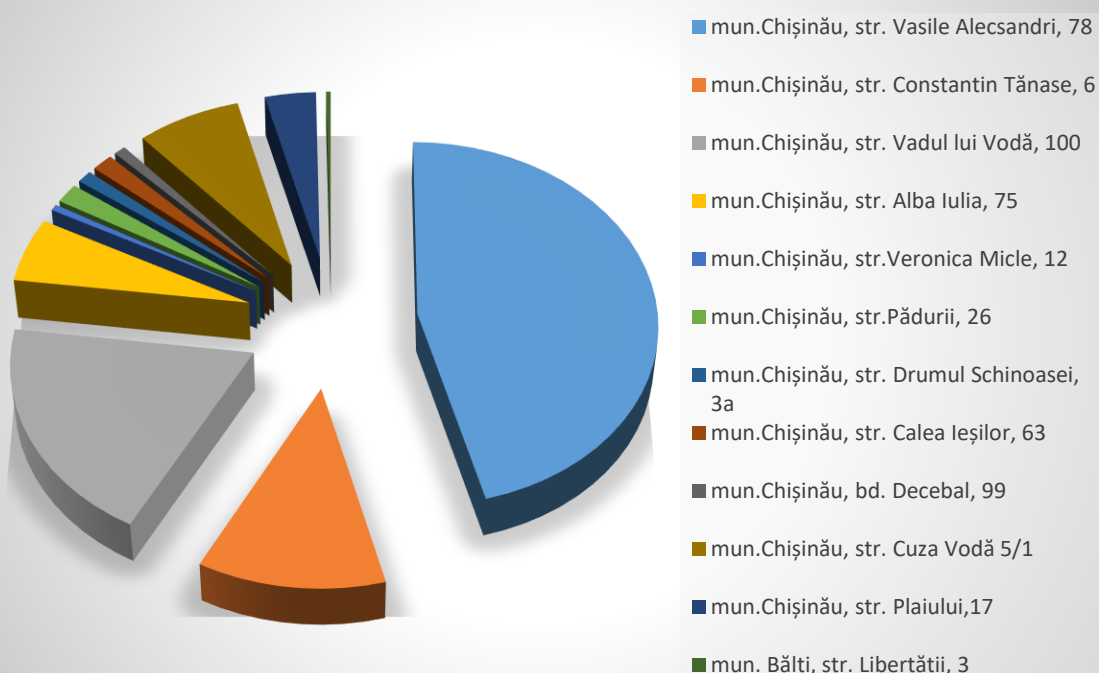
În tabelul de mai jos se prezintă în detaliu costurile directe și indirecte direcționate pentru dezvoltarea afacerii privind serviciile de locațiune.

<b>Cheltuieli de producție directe</b>	<b>Suma Mii Lei</b>	<b>% din total cheltuieli</b>
1. Materiale auxiliare	550	2,6%
2. Fondul de salarizare (salarii + taxe și contribuții sociale)	16 513	78,7%
3. Energie, alte utilități	260	1,2%
4. Servicii bancare și de audit	165	0,8%
5. Lucrări de proiectare, evaluare și cadastrale	67	0,3%
6. Servicii de dezvoltare informațională și publicitate	37	0,2%
<b>Total cheltuieli directe</b>	<b>17 342</b>	<b>82,6%</b>
<b>Cheltuieli de producție indirecte</b>	<b>Suma Mii Lei</b>	<b>% din total cheltuieli</b>
Administrative și de secretariat	250	1,2%
Cheltuieli de Transport	401	1,9%
Cheltuieli de Pază	81	0,4%
Cheltuieli de protecția muncii și a mediului	10	0,0%
Uzura activelor pe termen lung	1867	8,9%
Cheltuieli de de mentenanță ascensor, sistem de încălzire, etc.	335	1,6%
Alte cheltuieli indirecte ( )	450	2,1%
<b>Total cheltuieli indirecte (detaliați)</b>	<b>3 644</b>	<b>17,4%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20 986</b>	

**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:

## Ponderea veniturilor de la fiecare imobil



Tabelul nr.1 Informația despre valoarea contribuției bunurilor imobile gestionate aduse la veniturile înregistrate de întreprindere

Bunul imobil	Suma anuală a locațiunii, mii lei 2026	Pondere procentuală a veniturilor de la fiecare imobil , %
mun.Chișinău, str. Vasile Alecsandri, 78	10445,3	45,9%
mun.Chișinău, str. Constantin Tănase, 6	2687,6	11,8%
mun.Chișinău, str. Vadul lui Vodă, 100	4376,3	19,3%
mun.Chișinău, str. Alba Iulia, 75	1291,2	5,7%
mun.Chișinău, str.Veronica Micle, 12	124,4	0,5%
mun.Chișinău, str.Pădurii, 26	396,5	1,7%
mun.Chișinău, str. Drumul Schinoasei, 3a	251,3	1,1%
mun.Chișinău, str. Calea Ieșilor, 63	350,6	1,5%
mun.Chișinău, bd. Decebal, 99	197,6	0,9%
mun.Chișinău, str. Cuza Vodă 5/1	1704,2	7,5%
mun.Chișinău, str. Plaiului,17	833,2	3,7%
mun. Bălți, str. Libertății, 3	74,0	0,3%
<b>Total</b>	<b>22732,3</b>	

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 birouri cu suprafața totală de 1394,2 m<sup>2</sup> și încăperi tehnice care pot fi utilizate pentru producție sau depozitare, spații de agrement cu suprafața totală de 10461,1 m<sup>2</sup>.

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 980 lei/m<sup>2</sup> pentru încăperi utilizate ca birouri și 580 lei/m<sup>2</sup> 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 birouri 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 birouri 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:

<b>Vânzări la capacitatea maxima</b>	<b>Suma (lei)</b>
Oficii	9548327
Depozite	5064407
Producție	5658102
Prestări servicii	4192665
<b>Total</b>	<b>24463501</b>

## **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 implementarea 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 01.01.2025 (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.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. V.Alexandri, 80	APP	3087292		35 ani
mun.Chișinău, str.laloveni, 100	APP	296775		30 ani
mun.Chișinău, str. Plaiului, 17	APP			30 ani
mun.Bălți, str.Libertății,3	APP			35 ani
<b>Total</b>		<b>88154673</b>	<b>37193648</b>	

### **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 m<sup>2</sup>, 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. Birourile 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:

**PLAN DE AFACERI anual 2026**

Activitate	Respon sabil	Durata de implementare, luna din an											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>1. Activități manageriale</b>													
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 <a href="http://www.achizitii.md">www.achizitii.md</a>	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			+	+								+
<b>2. Activități de ordin juridic</b>													
2.1 Elaborare Regulamente/ instrucțiuni interne pentru procesele operaționale de bază, aprobarea de către CA, Fondator	Adm. adj comp. juridic.			+	+								
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	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
<b>3. Activități de ordin tehnic</b>													
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. M.Eminescu,1	Adm. adj comp.tehn				+								



Managerul întreprinderii, denumit administrator conform Statutului și legislației în vigoare este ajutat de 2 administratori 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 include 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:

<b>CLĂDIRI, și ALTE ACTIVE AMORTIZABILE</b>	<b>Valoarea ( Lei)</b>	<b>Durata de amortizare</b>
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.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. V.Alexandri, 80		35 ani
mun.Chișinău, str.laloveni, 100		30 ani
mun.Chișinău, str. Plaiului, 17		30 ani
mun.Bălți, str.Libertății,3		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
<b>Total</b>	<b>57579666</b>	

**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 20607,77 m2, iar suprafața determinată ca disponibilă pentru a fi scoasă la licitație de locațiune constituie 11855,33 m2.

Capacitatea maximă care se dorește să fie atinsă pînă la finele anului de gestiune planificat constituie suprafața totală 20827,77 m2, în limitele prognozelor estimative de transmitere în locațiune din suprafața totală inclusiv cea determinată ca neutilizată ceea ce constituie 66,2 % din capacitatea maximă posibilă.

Unități (m<sup>2</sup>) spre licitație de locațiune: **11855,33 m<sup>2</sup>**.

Nr. de încăperi spre licitație de locațiune: **217 unități**

Preț mediu / unitatea de m<sup>2</sup>/an: **674,61 lei**

**1.6.4. Utilizarea capacității de producție**

Conform situației contractelor de locațiune existente și cererea constatată la serviciile de locațiune,

**1.6.5. Date privind cheltuielile aferente activității**

Felul cheltuieli	Valoarea (mii Lei)
1. Materiale auxiliare (articole electrice, etc)	550
2. Fondul de salarizare (salarii + taxe și contribuții sociale)	16 513
3. Energie, alte utilități	260
4. Servicii bancare și de audit	165
5. Lucrări de proiectare, evaluare și cadastrale	67
6. Servicii de dezvoltare informațională și publicitate	37
7. Administrative și de secretariat	
7.1. Cheltuieli pentru telefonie fixă și mobilă;	
7.2. Articole de uz gospodăresc și alte cheltuieli;	
7.3 Articole de birou	250

8. Cheltuieli de Transport	
8.1 Serviciile de transport prestate către întreprindere	
8.2 Produse petroliere achiziționate pentru transportul de serviciu	
8.3 Costurile de mentenanță a unităților de transport	
8.4 Achiziția unei unități de transport	401
9. Cheltuieli de Pază (repartizate întreprinderii după refacturare)	81
10. Cheltuieli de protecția muncii și a mediului	10
11. Uzura activelor pe termen lung	1867
12. Cheltuieli de mentenanță ascensor, sistem de încălzire, etc.	335
13. Alte cheltuieli indirecte (inclusiv imozitul pe imobil)	450
<b>Total</b>	<b>20986</b>

### 1.6.6. Alte date privind activitatea

Indicator	2026 (%)
Cota de impozit pe venit	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) 2026
Venituri din vânzări	21290,2
Costuri de producție	19821
Profit brut (impozabil)	1469,2
Impozit pe venit	441
Profit net	1028,2
Dividende plătite	514,1
Profit nerepartizat	1028,2
Dobânzi scadente	
Profit disponibil	719,7
Profit disponibil cumulat	781,6
Pierderi din activitatea de bază	

### 1.6.8. Flux de numerar

Indicator	Valoare (in mii Lei) 2026	%
Resurse financiare la începutul perioadei	413	
Credite		

Indicator	Valoare (in mii Lei) 2026	%
Vânzări	22719	
<b>TOTAL INTRARI DE NUMERAR</b>	<b>23132</b>	
Investiția + creșterea de capital circulant net	1050	
Cheltuieli operaționale	4350	
Cheltuieli salariale	13263	
Rate de credit		
Impozit pe profit	182	
Dividende plătite	763	
Alte cheltuieli	2639	
<b>TOTAL IEȘIRI DE NUMERAR</b>	<b>22247</b>	
SURPLUS/ DEFICIT DE NUMERAR	885	

### 1.6.9. Bilanțul previzionat

Bilanțul previzionat se prezintă pentru ambele compartimente ce cuprinde activitatea de dare în locațiune și activitatea de autogară din motiv că indicatorii ce reflectă activele fixe nu pot fi divizate în bilanțul contabil și se prezintă la compartimentul de activitate de autogară la punctul 2.6.9

### 1.6.10. Indicatorii financiari ai investiției

Indicatorii financiari reflectați în tabelul ce urmează au fost calculați în baza rezultatului activității economice pentru anul 2025, examinați și aprobați în cadrul ședinței Consiliului de Administrare a întreprinderii conform procesului verbal nr. \_\_\_\_\_.

Denumire	Descriere	Formula de calcul	Valoare efectivă pentru anul 2025 mii lei	Valoarea planificată pentru anul 2026 Mii lei	Inclusiv 2026:		Valoarea țintă 2026
					sem. I	sem. II	
<b>Indicatori de lichiditate</b>							
<b>Fluxul de numerar</b>	Reprezintă intrările și ieșirile de numerar într-o perioadă determinată	<b>Formula:</b> (Încasări totale) – (Plăți totale)	25594 lei	65937 lei	32968 mii lei	32968 mii lei	Indicator ≥ 0
<b>Lichiditatea generală</b>	Determină capacitatea unei companii de a-și acoperi datoriile pe	<b>Formula:</b> (Active curente)/(Datorii curente)	6,25	1,5	1,5	1,5	Indicator ≥ 1

	termen scurt cu activele curente						
<b>Indicatori de eficiență/activitate</b>							
<b>Dinamica veniturilor din vânzări</b>	Determină evoluția veniturilor din vânzări în timp	<b>Formula:</b> = (Venituri din Vânzări An Curent / Venituri din Vânzări An Precedent) - 1	0,1	0,3	0,3	0,3	Indicator ≥ 0
<b>Indicatori de rentabilitate</b>							
<b>Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)</b>	Determină eficiența utilizării capitalului propriu pentru a genera profit	<b>Formula:</b> (Profit net al perioadei de gestiune)/(Capitalul propriu) *100%	0,96%	1,20%	1,20%	1,20%	Indicator ≥ 15%
<b>Rentabilitatea activelor (ROA)</b>	Determină eficiența utilizării activelor, din punctul de vedere al profitului obținut	<b>Formula:</b> (Profit net al perioadei de gestiune)/(Total Active) *100%	0,25%	1,30%	1,30%	1,30%	Indicator ≥ 5%
<b>Rentabilitatea veniturilor din vânzări (Marja de profit net)</b>	Determină profitul net generat de veniturile din vânzări	<b>Formula:</b> (Profit net)/(Venit din vânzări)	1,10%	1,90%	1,90%	1,90%	Indicator ≥ 10%
<b>Rentabilitatea veniturilor din vânzări (Marja de profit brut)</b>	Determină profitul brut generat de veniturile din vânzări	<b>Formula:</b> (Profit brut)/(Venit din vânzări)	1,20%	2,50%	2,50%	2,50%	Indicator ≥ 10%
<b>Indicatori de performanță financiară</b>							
<b>Rezultatul (profitul) net al exploatării</b>	Indică profitul unei companii după scăderea impozitului pe profit	<b>Formula:</b> (Profit până la impozitare - cheltuieli privind impozitul pe venit)	1223 mii lei	4138,5 mii lei	2069,2 mii lei	2069,2 mii lei	Valoare pozitivă
<b>Dinamica rezultatului (profitului) net</b>	Determină evoluția rezultatului (profitului) net în timp.	<b>Formula:</b> = (Profit An Curent / Profit net An Precedent) – 1	-0,91	0,6	0,6	0,6	Indicator ≥ 0
<b>Rezultatul brut al</b>	Indică profitul unei companii înainte de a scădea impozitul pe profit,	<b>Formula:</b> (Profit net + cheltuieli privind impozitul pe venit + cheltuieli cu dobânda	6156 mii lei	6432 mii lei	3216 mii lei	3216 mii lei	Valoare

## PLAN DE AFACERI anual 2026

<b>exploatării (EBITDA)</b>	dobânzile, amortizarea și deprecierea	+ amortizarea + deprecierea)					pozitivă
<b>Profit înainte de plata dobânzilor și impozitului (EBIT)</b>	Indică profitul unei companii înainte de a scădea impozitul pe profit și dobânzile	<b>Formula:</b> (Profit net + cheltuieli privind impozitul pe venit + cheltuieli cu dobânda)	228 mii lei	1390 mii lei	695 mii lei	695 mii lei	Valoare pozitivă
<b>Rata de îndatorare globală</b>	Indică nivelul total al datoriei acumulate de către companie în raport cu activele totale ale acesteia	<b>Formula</b> = (Datorii totale) / (Total Active)	0,7	0,67	0,67	0,67	Indicator ≤ 0,67
<b>Rata autonomiei financiare globale</b>	Determină ponderea capitalului propriu în patrimoniul întreprinderii și indică gradul de independență financiară.	<b>Formula</b> = (Capital propriu) / (Total Pasive)	0,24	0,3	0,3	0,3	Indicator ≥ 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 creștere a potențialului de prestare a serviciilor de autogară și celor conexe (procesul de preluare fiind recent finalizat), fiind un nou gen de activitate cu particularitățile sale, cu capacitate redusă de analiză a datelor financiare relevante pentru domeniul dat. Din aceste considerente, 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 parcări 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. Luând 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 incasată 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 incasărilor 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 билетelor de călătorie; - informarea persoanelor privind serviciile prestate, cursele/rutele deservite, orele de pornire/sosire a autobuselor/autocarelor, operatorul de transport și numărul unității de transport antrenate la deservirea rutei, costul călătoriei etc., - păstrarea bagajelor și alte servicii conexe, inclusive pentru curse ocazionale.

Inpedimentele 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 билетelor, recrutarea personalului din afara sistemului de gestionare a Gărilor Auto, identificarea altor oportunități de spațiu pentru crearea condițiilor de comercializare a билетelor, 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 билетelor (după caz a taxelor de peron), care sunt estimate la valoarea de 20912,2 mii lei anual cu potential de creștere. Veniturile generate din locațiunea spațiilor disponibile sunt estimate la valoarea de 10170,2 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 6327,9 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 pînă la finele anului de gestiune planificat.**

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.

*În tabelul ce urmează se reflectă situația veniturilor pentru anul de gestiune planificat în baza posibilităților financiare evaluate la moment.*

	<b>Genul de activitate care generează venit</b>	<b>Suma totală a venitului, 2026</b>
<b>1.</b>	Vînzări de bilete pentru călătorii transportului auto de pasageri	21092233,37
<b>2.</b>	Servicii de parcare auto, acces la blocurile sanitare	5791516,584
<b>3.</b>	Servicii de acces pe gară	536400
<b>4.</b>	Locațiunea spații de la Gări Auto	10170219,75
	<b>Total</b>	<b>37590369,7</b>

**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	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 Departamentul 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)

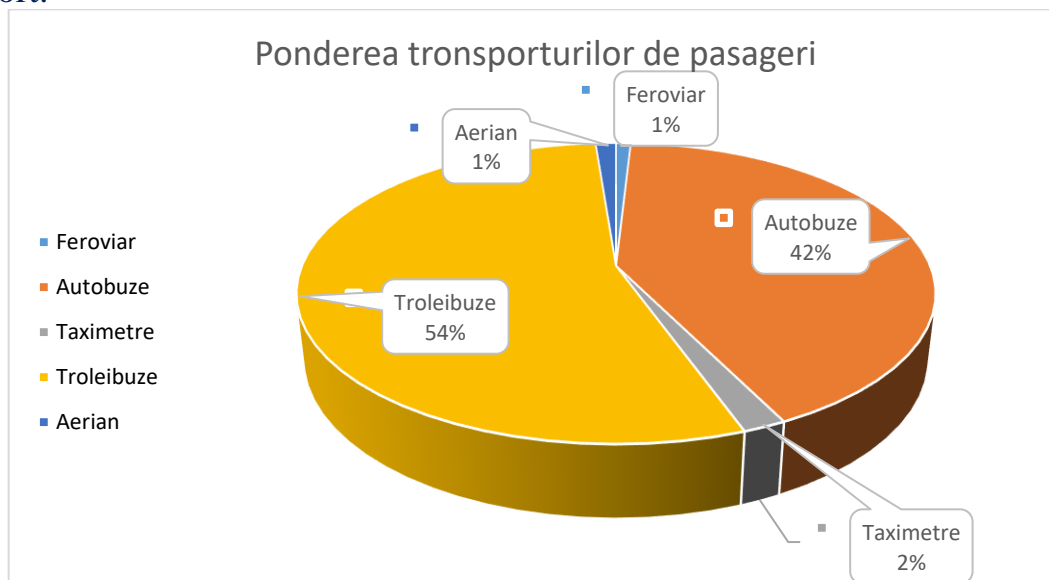
## 2.3. PLAN DE MARKETING

### 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 ocazionale 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 Ieșilor, 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/1m <sup>2</sup> ) 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](http://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:

- Întreprinderea acțiunilor necesare pentru obținerea licenței de la ANTA ce permite activitatea de autogară;
- Actualizarea Metodologiei de determinare a bazei de calcul a tarifelor și prețurilor pentru serviciile de autogară;
- Actualizarea 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, respectînd 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.

<b>Cheltuieli de producție directe</b>	<b>Suma Mii Lei</b>	<b>% din total cheltuieli</b>
1. Materiale auxiliare	550	1,6%
2. Fondul de salarizare (salarii + taxe și contribuții sociale)	27 412	77,9%
3. Energie, alte utilități	1 050	3,0%
5. Servicii bancare și de audit	375	1,1%
6. Lucrări de proiectare, evaluare și cadastrale	332	0,9%
7. Servicii de dezvoltare informațională și publicitate	707	2,0%

<b>Total cheltuieli directe</b>	30426	83,8%
<b>Cheltuieli de producție indirecte</b>	<b>Suma Mii Lei</b>	<b>% din total cheltuieli</b>
Administrative și de secretariat	300	0,9%
Cheltuieli de Transport	439	1,2%
Cheltuieli de Pază	315	0,9%
Cheltuieli de protecția muncii și a mediului	140	0,4%
Uzura activelor pe termen lung	3 065	8,7%
<i>Total cheltuieli indirecte (detaliați)</i>	4759	13,5%
<b>TOTAL</b>	<b>35189</b>	

#### **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 56,1% din suma totală a veniturilor din activitatea de autogară și activitatea conexă. Serviciul de comercializare a biletelor pentru transportul auto de pasageri este organizat pentru rute internaționale, rute suburbane și interraionale;

- 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 7902,7 m<sup>2</sup> cu potential de majorare la cu 7109,4 m<sup>2</sup>;

- 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 a 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 incasărilor 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 vânzările de bilete de călători pentru pasagerii transportului auto de călători, estimativ s-au calculat veniturile prognozate de a fi obținute pentru fiecare gară după cum urmează:

<b>Nr. ord</b>	<b>Denumirea Gării</b>	<b>Venitul anul al întreprinderii din vânzări bilete, mii lei</b>
1.	Gara Centru	8022,1
2.	Gara Sud Vest	3845,4
3.	Bălți	1049,2
4.	Briceni	71,4
5.	Cahul	276,1
6.	Cantemir	261,7
7.	Călărași	446,0
8.	Căușeni	693,9
9.	Ceadâr Lunga	224,2
10.	Cimișlia	306,2
11.	Comrat	769,6
12.	Dondușeni	269,6
13.	Drochia	557,3
14.	Falești	479,9
15.	Florești	469,9
16.	Hîncești	282,0
17.	Leova	171,9
18.	Orhei	1389,9
19.	Ocnița	182,2
20.	Otaci	180,0
21.	Soroca	428,8
22.	Strășeni	267,4
23.	Ștefan Vodă	224,1
24.	Rîșcani	223,2
25.	Glodeni	15,0
26.	Ungheni	15,0
27.	Lipcani	4,5
28.	Vulcănești	4,5
	<b>Total</b>	<b>21131,2</b>

## 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	Termenul limită de realizare, luna din an											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>1. Activități manageriale</b>													
1.1. Elaborarea cadrului tehnologic / de dispecerat pentru activitatea de autogară	Șef secție autogară	+											
1.2 Actualizarea statelor de personal, aprobarea de către Consiliul de Administrație	Specialist principal resurse umane	+											

1.3 Semnarea contractelor/acordurilor adiționale de locațiune, prezentarea spre aprobare de către Fondator	Șef secție jur	+	+																
1.4 Inițierea procedurilor și efectuarea achizițiilor, inclusiv prin intermediul portalului <a href="http://www.achizitii.md">www.achizitii.md</a>	Spec. achiziții	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
1.5 Elaborarea planului de achiziție și prezentarea spre examinare Consiliului de Administrație, aprobarea planului	Sef dir. management și control																		+
1.6 Inventarierea bunurilor imobile gestionate	Șef secție imob																		+
1.7 Evidența contabilă și întocmirea rapoartelor	Contabil șef	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
1.8 Determinarea activelor neutilizate pentru a fi transmise în locațiune	Sef dir. management și control																		+
1.9 Efectuarea unui studiu de fezabilitate privind oportunitatea economică de aplicare a taxei de peron	Sef dir. management și control			+	+														
1.10 Elaborarea și promovarea către MIDR, ANTA și alte autorități a propunerilor de modificare a cadrului legal privind serviciile de autogară cu referire la introducerea taxei de peron	Administrator					+													
1.11 Analiza economico-financiară a activității fiecărei Gări Auto pentru determinarea rentabilității acestora	Sef dir. management și control					+													
1.12 Stabilirea obiectivelor strategice de dezvoltare a fiecărei Gări în baza situației economice, prioritizarea și identificarea resurselor de realizare a acestora.	Administrator							+											
1.13 Monitorizarea realizării obiectivelor strategice stabilite. Prezentarea raportului privind nivelul de realizare	Sef dir. management și control									+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
1.14 Identificarea soluțiilor de parteneriat în cadrul legal, în scop de atragere a investițiilor în patrimoniul Gărilor Auto	Administrator	+																	
1.15 Elaborarea proiectului de deviz de venituri și cheltuieli pentru anul de gestiune, prezentarea spre examinare și aprobare de către Consiliul de administrație	Contabil șef	+																	
1.16 Elaborarea Planului de acțiuni privind activitatea operațională al întreprinderii pentru anul 2026 cu stabilirea obiectivelor, acțiunilor necesare pentru realizarea lor, termenelor de realizare și persoanelor responsabile	Sef dir. management și control	+																	



din cadrul Gărilor Auto necesar pentru elaborare planului de achiziții														
<b>4. Activități de marketing</b>														
4.1 Actualizarea informației pe site-ului întreprinderii	Șef secție imob	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
4.2 Publicarea informației în Monitorul Oficial despre spațiile propuse la licitație 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	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
4.5 Inițierea procedurii de licitație pentru selectarea agentului economic responsabil de mentenanța softului destinat comercializării biletelor	Specialist principal achiziții				+									
4.6 Analiza și identificarea altor oportunități de valorificare a activelor materiale gestionate în scop de majorare veniturilor întreprinderii	Șef secție imob	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
4.7 Elaborarea planului de afacere pentru anul următor, prezentarea spre examinare și aprobare de către Consiliul de administrare	Sef dir. management și control													+

#### **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 biletelor 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 administrator 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:*

<b>Nr.</b>	<b>Denumirea filialei Gării</b>	<b>Adresa de amplasare</b>	<b>Valoarea cadastrală, lei</b>
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.	Ocnița, or.Otaci	str.Prieteniei,72	127293
23.	Ocnița	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
	<b>Total</b>		<b>147005254</b>

### 2.6.2. Plan de finanțare a investiției

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

### 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. 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 încasate, 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

Conform informației analizate comparativ cu toată perioada de activitate, inclusiv a gestionarilor precedenți, estimările nivelului de realizare a capacităților de producție sunt

**2.6.5. Date privind cheltuielile aferente activității**

Felul cheltuieli	Valoarea (mii Lei)
1. Materiale auxiliare (articole electrice, etc)	550
2. Fondul de salarizare (salarii + taxe și contribuții sociale)	27 412
3. Energie, alte utilități	1 050
4. Servicii bancare și de audit	375
5. Lucrări de proiectare, evaluare și cadastrale	332
6. Servicii de dezvoltare informațională și publicitate	707
7. Administrative și de secretariat	
7.1. Cheltuieli pentru telefonie fixă și mobilă;	
7.2. Articole de uz gospodăresc și alte cheltuieli;	
7.3 Articole de birou	300
8. Cheltuieli de Transport	
8.1 Serviciile de transport prestate către întreprindere	
8.2 Produse petroliere achiziționate pentru transportul de serviciu	
8.3 Costurile de mentenanță a unităților de transport	
8.4 Achiziția unei unități de transport	439
9. Cheltuieli de Pază (repartizate întreprinderii după refacturare)	315
10. Cheltuieli de protecția muncii și a mediului	140
11. Uzura activelor pe termen lung	3 065
12. Cheltuieli de mentenanță	300
13. Alte cheltuieli indirecte (inclusiv imozitul pe imobil)	500
<b>Total</b>	<b>35 185</b>

**2.6.6. Alte date privind activitatea**

Indicator	2026 (%)
Cota de impozit pe venit	12

Vânzări anuale la 100% capacitate (mii Lei): 20912,2 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) 2026
Venituri din vânzări	37590,4

Costuri de producție	35 185
Profit brut (impozabil)	2405,4
Impozit pe venit	288,6
Profit net	2116,7
Dividende plătite	1058,4
Profit nerepartizat	1058,4
Dobânzi scadente	
Profit disponibil	
Profit disponibil cumulat	
Pierderi din activitatea de bază	

**2.6.8. Flux de numerar**

Indicator	Valoare (in mii Lei) 2026
Resurse financiare la începutul perioadei	2632
Credite	
Vânzări	40173
<b>TOTAL INTRARI DE NUMERAR</b>	<b>42805</b>
Investiția + creșterea de capital circulant net	900
Cheltuieli operaționale	8073
Cheltuieli salariale	20162
Rate de credit	
Impozit pe profit	314
Dividende plătite	1058
Alte cheltuieli	2116
<b>TOTAL IEȘIRI DE NUMERAR</b>	<b>32623</b>
<b>SURPLUS/ DEFICIT DE NUMERAR</b>	<b>10182</b>

**2.6.9. Bilanțul previzionat și indicatorii financiari ai investiției**

Bilanțul previzionat se prezintă pentru ambele compartimente ce cuprinde activitatea de dare în locațiune și activitatea de autogară din motiv că indicatorii ce reflectă activele fixe nu pot fi divizate în bilanțul contabil și se prezintă pentru întreprindere în întregime după cum urmează:

Indicator	Valoare (in mii Lei) 2026
<b>A. TOTAL ACTIV</b>	<b>140335</b>
1. Active circulante	21732
1.1. Disponibilități bănești	11068
1.2. Creanțe curente	10664
2. Active fixe (la valoarea ramașă)	118603
3. Active imobilizante	
<b>B. TOTAL PASIV</b>	<b>140335</b>
1. Obligații curente	6869

Indicator	Valoare (in mii Lei) 2026
2. Datorii pe termen lung	107731
3. Capital propriu	25735
a. Finanțare proprie	1950
b. Profit nerepartizat ca dividende	
c. Profit nerepartizat din anii precedenți	

## **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 Gărilor 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

## **REZUMAT GENERALIZATOR**

**Generalizînd ambele proiecte ale Planului de afaceri, Î.S.”Direcția pentru Exploatarea Imobilului” urmărește atingerea următoarelor scopuri reflectate în tabelul ce urmează:**

\* Notă: în tabelul de mai jos, datele reflectate pentru anul 2025 include calcule sistematizate pînă la data de 24.12.2025

Indicatorii	Anul 2026 mii lei	Anul 2025 mii lei	%
Venituri din vânzări	60309,5	47607	27
Costuri de producție	56171,0	44800	25
Profit brut (impozabil)	4138,5	2807	47
Impozit pe venit	496,6	337	47
Profit net	3641,9	2470	47
Dividende plătite	1820,9	1235	47
Profit nerepartizat	1820,9	1235	47

**Totodată menționăm, că în strategia de dezvoltare a întreprinderii se focusează pe creșterea veniturilor analizate în mărime de 27 % anual.**