

UNIVERSITATEA TEHNICĂ A MOLDOVEI

Cu titlu de manuscris

C.Z.U.: 334.7:005.3(478) (043.2)

DODU ALIONA

**DEZVOLTAREA INCUBATOARELOR DE AFACERI –
INFRASTRUCTURĂ DE SUPORT
A MICULUI BUSINESS**

**Specialitatea: 521.03 – ECONOMIE ȘI MANAGEMENT
ÎN DOMENIU DE ACTIVITATE**

Teză de doctor în științe economice

Conducător științific:



GOROBIEVSCHI Svetlana,
doctor habilitat în științe economice,
profesor universitar

Autorul:



DODU Aliona

CHIȘINĂU, 2019

© DODU, Aliona, 2019

Cuprins

ADNOTARE	4
ABREVIERI	7
INTRODUCERE	8
1. ABORDĂRI TEORETICO-APLICATIVE ALE INCUBATOARELOR DE AFACERI CA FORMĂ DE SUPORT A MICULUI BUSINESS.....	14
1.1. Sinteza conceptelor contemporane referitor la esența și rolul întreprinderilor mici și mijlocii	14
1.2. Evoluția conceptului incubatoare de afaceri ca formă de suport a întreprinderilor mici și mijlocii. Managementul incubatoarelor de afaceri: obiective, caracteristici, tipuri și funcțiile acestora	29
1.3. Experiența de funcționare a incubatoarelor de afaceri la nivel internațional	46
1.4. Concluzii la capitolul 1	58
2. DIAGNOSTICA SITUAȚIEI ECONOMICE A INCUBATOARELOR DE AFACERI DIN REPUBLICA MOLDOVA	61
2.1. Evaluarea situației economico-financiare a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii autohtone	61
2.2. Evaluarea situației economico-financiare în incubatoarele de afaceri autohtone. Similitudini de dezvoltare a întreprinderilor mici și mijlocii și a incubatoarelor de afaceri	70
2.3. Istoria de succes a incubatorului de afaceri din Soroca.....	86
2.4. Concluzii la capitolul 2.....	92
3. DIRECȚII STRATEGICE DE DEZVOLTARE ȘI EFICIENTIZARE A INCUBATOARELOR DE AFACERI DIN REPUBLICA MOLDOVA	95
3.1. Strategii de dezvoltare a incubatoarelor de afaceri ca formă de susținere a întreprinderilor mici și mijlocii.....	95
3.2. Dezvoltarea incubatoarelor de afaceri în cadrul Clusterelor și Parcurilor Industriale.....	101
3.3. Evaluarea eficienței economice a incubatoarelor de afaceri prin metoda Balanced Scorecard	114
3.4. Elaborarea metodologiei de evaluare a eficienței tehnice a incubatoarelor de afaceri pentru analiza comparativă a performanței manageriale. Prognoza evoluției de dezvoltare a incubatoarelor de afaceri	121
3.5. Concluzii la capitolul 3	131
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	133
BIBLIOGRAFIE	139
ANEXE	149
Anexa 1. Subprogramul 5004 „Susținerea întreprinderilor mici și mijlocii”	150
Anexa 2. Ușurința de a face afaceri, clasament	152
Anexa 3. Procesul de incubare	154

Anexa 4. Etapele de creare a IA din SUA, Rusia, România și Republica Moldova	155
Anexa 5. Contextul strategic pentru crearea unui incubator de afaceri, elaborat de autor	159
Anexa 6. Tipurile de riscuri ce afectează IA din lume (procentajul respondenților, %)	160
Anexa 7. Populația stabilă pe medii, în profil teritorial, la 1 ianuarie 2017	161
Anexa 8. Densitatea medie a IA din RM în profil teritorial la 100 mii locuitori, 2014-2017 (unități/100 mii locuitori)	162
Anexa 9. Rezultatele activității întreprinderilor mici și mijlocii din Republica Moldova în profil teritorial, 2017	163
Anexa 10. Structura sectorului IMM pe regiuni și raioane, 2009-2017, %	164
Anexa 11. Amplasarea teritorială a IA din Republica Moldova, 2017	165
Anexa 12. Indicatorii performanțelor activității RIAM.....	166
Anexa 13. Domenii de activitate a rezidenților IA din zona Nord a RM, 2016-2017.....	170
Anexa 14. Domenii de activitate a rezidenților IA din zona Centru a Republicii Moldova, 2016-2017	172
Anexa 15. Domeniile de activitate a rezidenților IA din zona Sud a Republicii Moldova, 2016-2017	174
Anexa 16. Dinamica indicatorilor economico-financiari ai IA din RM, 2014-2017	176
Anexa 17. Documentele care urmează a fi prezentate de către potențialii chiriași ai IA Soroca	178
Anexa 18. Serviciile ce se acordă rezidenților IA Soroca	179
Anexa 19. Chestionarul de evaluare a eficienței activității IA din Republica Moldova	180
Anexa 20. Rezultatele eficienței activității IA obținute prin utilizarea tehnicii DEAP.....	182
Anexa 21. Certificat de înregistrare a dreptului de autor al programului DEA_UASM	200
Anexa 22. Prognoza numărului de IMM-uri după mărime, pentru o perioadă de 5 ani.....	202
Anexa 23. Prognoza numărului de IA, pentru o perioadă de 3 ani.....	204
Anexa 24. Exemple de model de incubatoare de afaceri din lume.....	211
Anexa 25. Exemple de model de incubatoare de afaceri înființate în Parcurile Industrial-Tehnologice din țările lumii	213
Anexa 26. Istории de succes ale RIAM	214
Anexa 27. Acte de implementare	222
Anexa 28. Certificate și diplome de participare	226
DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII	233
CURRICULUM VITAE	234

ADNOTARE

DODU Aliona, „Dezvoltarea Incubatoarelor de Afaceri – infrastructură de suport a micului business”, teză de doctor în științe economice, Chișinău, 2019

Structura tezei: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 130 de titluri, 28 de anexe, 138 de pagini de text de bază, 15 figuri și 51 de tabele. Rezultatele obținute sunt publicate în 14 lucrări științifice.

Cuvinte-cheie: incubator de afaceri (IA), întreprinderi mici și mijlocii (ÎMM), infrastructură de suport, proces de incubare, factori-cheie de succes, direcție strategică, rețea de incubatoare, cluster, parc industrial, eficiență economică, tehnica Balanced Scorecard (BSC), model economico-matematic, soft DEAP (analiza computerizată a datelor).

Scopul lucrării constă în definirea conceptelor teoretice care stau la baza activității incubatoarelor de afaceri autohtone și fundamentarea teoretico-practică a indicatorilor de performanță și criteriilor de optimizare ai activității acestora, asigură evaluarea fezabilității situației economice și argumentarea direcțiilor strategice de dezvoltare a incubatoarelor de afaceri din Republica Moldova.

Obiectivele cercetării: cercetarea aspectelor contemporane teoretico-metodologice ale următoarelor concepte: întreprinderi mici și mijlocii, incubator de afaceri și managementul incubatorului de afaceri în scopul argumentării concepției de incubator de afaceri ca formă de suport în dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii, analiza experienței internaționale de funcționare a IA prin identificarea particularităților acestora; determinarea conexiunii și a similitudinii de dezvoltare a IA și ÎMM-urilor în baza analizei situației economico-financiare a acestora, efectuarea studiului de caz, care va confirma importanța IA ca formă de suport a micului business; argumentarea și dezvoltarea direcțiilor strategice ale IA în cadrul Clusterelor; argumentarea și elaborarea oportunităților de dezvoltare a IA în cadrul Parcurilor industriale; utilizarea metodei Balanced Scorecard (BSC) în evaluarea eficienței economice a IA, elaborarea metodologiei neparametrice de evaluare a ratingului IA prin implementarea indicatorului integrat al performanței manageriale TE în baza analizei anvelopării datelor.

Ipoteza de cercetare constă în presupunerea că există o corelație directă între IA și ÎMM-uri, iar dezvoltarea IA va contribui la eficientizarea infrastructurii de suport a micului business.

Metodologia de cercetare reprezintă suportul tehnologic și teoretico-științific al cercetării, constituit în baza lucrărilor savanților străini și autohtoni în domeniul managementului întreprinderilor mici și mijlocii și al incubatoarelor de afaceri. În lucrare au fost utilizate următoarele metode de cercetare: metoda analitică și comparativă, deducția, inducția, grupările statistice, argumentarea și demonstrația logică, abordarea sistemică, metodele de analiză cantitativă, analiza SWOT și benchmarkingul. Metodologia neparametrică de evaluare a ratingului IA este prezentată prin definirea indicatorului integrat al eficienței economice și analiza anvelopării datelor. Analiza corelativă a performanței manageriale a IA a fost definită prin intermediul eficienței tehnice, determinate în baza valorii coeficientului de corelație Pearson.

Noutatea științifică a lucrării constă în următoarele: dezvoltarea bazei teoretico-metodologice prin fundamentarea principalelor concepte ale incubatoarelor de afaceri, ale întreprinderilor mici și mijlocii și ale managementului incubatoarelor de afaceri, ținând cont de particularitățile dezvoltării acestora la nivel internațional și național; identificarea conexiunii și a similitudinii de dezvoltare a IA și ÎMM-urilor în baza analizei SWOT; argumentarea științifică a importanței strategiei de dezvoltare a incubatoarelor de afaceri ca formă de susținere a ÎMM-urilor; argumentarea științifico-metodologică a utilizării modelului Balanced Scorecard (BSC) în evaluarea performanțelor economice ale incubatoarelor de afaceri din Republica Moldova; elaborarea indicatorului economic integrat care reflectă performanța managerială a IA și poate servi în calitate de criteriu de optimizare a implementării tehnologiilor inovaționale în ÎMM; elaborarea unui set de propuneri de dezvoltare a activității incubatoarelor de afaceri din Republica Moldova în cadrul Clusterelor; elaborarea direcției strategice de dezvoltare a Parcurilor Industriale ca formă de susținere a incubatoarelor de afaceri din Republica Moldova.

Rezultatul obținut care contribuie la soluționarea problemei științifice importante constă în aplicarea modelului neparametric DEA_UASM pentru calcularea ratingului incubatoarelor de afaceri, fapt ce a permis obținerea tehnicilor aplicative pentru evaluarea eficienței performanței manageriale și prognozarea dezvoltării Incubatoarelor de Afaceri din Republica Moldova în vederea utilizării acestora ca infrastructură de suport a ÎMM-urilor.

Semnificația teoretică. Verificarea scopului și obiectivelor trasate în cadrul tezei impune testarea semnificației teoretice prin analiza conceptului IA și a rolului acestora în economia de piață; argumentarea concepției de cooperare pe verticală a incubatoarelor de afaceri în cadrul parcurilor industriale; evidențierea rolului autorităților publice în crearea incubatoarelor de afaceri la nivelul local; argumentarea direcțiilor strategice de dezvoltare a rețelei incubatoarelor de afaceri în Republica Moldova.

Valoarea aplicativă. Testarea valorii aplicative a determinat definirea recomandărilor practice înaintate în teză, care sunt: aplicarea concepției propuse de creare a IA; utilizarea modelului BSC și a modelului economico-matematic prin aplicarea softului DEA_UASM (analiza computerizată a datelor) pentru evaluarea eficienței activităților economice ale incubatoarelor de afaceri din Republica Moldova.

Implementarea rezultatelor științifice. Aspectele teoretice și recomandările practice, prezentate în teză, vor fi aplicate și vor contribui la eficientizarea IA. Certificatele de implementare sunt: Act de implementare IA Sîngerei, IA Leova și Institutul Național de Cercetări Economice (INCE).

ANNOTATION

DODU Aliona, „Developing Business Incubators – a support infrastructure for small businesses”, PhD thesis in economic sciences, Chisinau, 2019

Thesis structure includes: introduction, three chapters, general conclusions and recommendations, a bibliography of 13 sources, 28 annexes, 138 pages of the basic text, 15 figures and 51 tables. Research results have been published in 14 scientific papers.

Key-words: benchmarking, cluster, strategic direction, business incubator, small and medium-sized enterprises, industrial park, business incubator (BI), small and medium-sized enterprises (SMEs), support infrastructure, incubation process, key success factors, strategic direction, incubator network, cluster, industrial park, economic efficiency, Balanced Scorecard technique (BSC), economical-mathematical model, DEAP software (computerized analysis of data).

The purpose of the paper is to define the theoretical concepts underlying the activity of the local business incubators and the theoretical-practical basis of the performance indicators and the optimization criteria of their activity, by ensuring the evaluation of the economic situation feasibility and the strategic directions of development of the business incubators in the Republic. Moldova.

The objectives of research: study of the contemporary theoretical-methodological aspects of the following concepts: small and medium-sized enterprises, business incubator and business incubator management in order to argue the business incubator concept as a form of support in the development of small and medium-sized enterprises, analyzing the international experience of BI operation through identifying their particularities; determining the connection and similarity of development of BI and SMEs based on the analysis of their economic-financial situation, conducting a case study, which will confirm the importance of BI as a form of support for small business; argumentation and development of the strategic directions of BI within clusters; arguing and elaborating the development opportunities of BI within the industrial parks; use of the Balanced Scorecard (BSC) method in evaluating the economic efficiency of BI, elaboration of the nonparametric methodology for evaluating BI rating by implementing the integrated indicator of managerial performance TE based on data envelopment analysis.

The research hypothesis is based on the assumption that there is a direct correlation between BI and SMEs, and the development of BI will contribute to the efficiency of the small business support infrastructure.

The research methodology methodology represents the technological and theoretical-scientific support of the research, constituted on the basis of the works of foreign and domestic scientists in the field of management of small and medium-sized enterprises and business incubators. The paper used the following research methods: analytical and comparative method, deduction, induction, statistical groups, logical argumentation and demonstration, systemic approach, quantitative analysis methods, SWOT analysis and benchmarking. The non-parametric methodology for evaluating BI rating is presented by defining the integrated indicator of economic efficiency and analyzing the data envelope. The correlative analysis of the managerial performance of BI was defined by means of the technical efficiency, determined based on the value of the Pearson correlation coefficient.

The scientific novelty of the paper consists in the following: development of the theoretical-methodological basis by substantiating the basic concepts of business incubators, small and medium-sized enterprises and the management of business incubators, taking into account the particularities of their development at international and national level; identifying the connection and similarity of development of BI and SMEs based on SWOT analysis; scientific argumentation of the importance of the strategy for developing business incubators as a form of SMEs support; scientific-methodological argumentation of the use of the Balanced Scorecard (BSC) model in evaluating the economic performances of the business incubators from the Republic of Moldova; development of an integrated economic indicator that reflects the managerial performance of BI and can serve as a criterion for optimizing the implementation of innovative technologies in SMEs; elaboration of a set of proposals for developing the activity of business incubators in the Republic of Moldova within clusters; elaboration of the strategic direction of development of the industrial parks as a form of support for business incubators from the Republic of Moldova.

The obtained result that contributes to solving the important scientific problem consists in the nonparametric model DEA_UASM for calculating the rating of business incubators, which allowed obtaining the applicable techniques for evaluating the efficiency of the managerial performance and forecasting the development of the Business Incubators in the Republic of Moldova in order to use them as support infrastructure for SMEs.

Theoretical significance. Verification of the purpose and objectives set out in the thesis requires testing the theoretical significance by analyzing the BI concept and their role in the market economy; to argue the concept of vertical cooperation of business incubators within industrial parks; highlighting the role of public authorities in creating business incubators at the local level; to argue the strategic directions for developing the business incubator network in the Republic of Moldova.

Applicative value. Testing of the applicative value determined the identification of practical recommendations presented in the thesis, which are: applying the proposed conception of creating BI; applying the BSC model and the economic-mathematical model by applying the DEA_UASM (computerized data analysis) software for evaluating the efficiency of the economic activities of the business incubators in the Republic of Moldova.

Implementation of scientific results. The theoretical aspects and practical recommendations presented in the thesis will be applicable and will contribute to making BI more efficient. The certificates of implementation are: Implementation Acts from BI Sangerei, BI Leova and the National Institute for Economic Research (NIER).

АННОТАЦИЯ

ДОДУ Алёна, „Развитие бизнес-инкубаторов - инфраструктура поддержки малого бизнеса”, диссертация на соискание учёной степени доктора экономических наук, Кишинэу, 2019

Структура диссертации: введение, три главы, выводы и рекомендации, список используемой литературы из 130 наименований, 28 приложений, 138 страниц основного текста, 15 рисунков, 51 таблиц. Полученные научные результаты опубликованы в 14 научных статьях.

Ключевые слова: бизнес-инкубатор, малые и средние предприятия (МСП), инфраструктура поддержки, процесс инкубации, ключевые факторы успеха, стратегическое направление, сеть инкубаторов, кластер, индустриальный парк, экономическая эффективность, техника Balanced Scorecard (BSC), экономико-математическая модель, программное обеспечение DEAP (компьютерный анализ данных).

Целью работы является определение теоретических концепций, лежащих в основе деятельности отечественных бизнес-инкубаторов, а также теоретико-практическое обоснование показателей эффективности и критериев оптимизации их деятельности, обеспечение оценки целесообразности экономической ситуации и обоснование стратегических направлений развития бизнес-инкубаторов в Республике Молдова.

Задачи исследования: исследование современных теоретико-методологических аспектов следующих концепций: малые и средние предприятия, бизнес-инкубатор и управление бизнес-инкубаторами с целью обоснования концепции бизнес-инкубатора, как формы поддержки развития малых и средних предприятий, анализ международного опыта работы бизнес-инкубаторов путем выявления их особенностей; определение связи и сходства развития бизнес-инкубаторов и МСП на основе анализа их экономико-финансового положения, проведение тематического исследования, которое подтвердит важность бизнес-инкубатора, как формы поддержки малого бизнеса; аргументация и разработка стратегических направлений бизнес-инкубаторов в составе кластеров; аргументация и разработка возможностей развития бизнес-инкубаторов в составе индустриальных парков; использование метода Balanced Scorecard (BSC) при оценке экономической эффективности бизнес-инкубаторов, разработка непараметрической методологии для оценки рейтинга бизнес-инкубаторов путем внедрения интегрированного показателя управленческой эффективности TE на основе анализа конверторов данных.

Гипотеза исследования основана на предположении, что существует прямая корреляция между бизнес-инкубаторами и МСП и развитие бизнес-инкубаторов будет способствовать эффективности инфраструктуры поддержки малого бизнеса.

Методология исследования представляет собой технологическое и теоретико-научное сопровождение исследований, основанное на работах зарубежных и отечественных ученых в области управления малыми и средними предприятиями и бизнес-инкубаторами. В работе использовались следующие методы исследования: аналитический и сравнительный метод, дедукция, индукция, статистические группы, логическая аргументация и демонстрация, системный подход, методы количественного анализа, SWOT-анализ и бенчмаркинг. Непараметрическая методология оценки рейтинга бизнес-инкубаторов представлена путем определения интегрированного показателя экономической эффективности и анализа конвертора данных. Корреляционный анализ управленческой эффективности бизнес-инкубаторов определялся с помощью технической эффективности, определяемой на основе значения коэффициента корреляции Пирсона.

Научная новизна работы состоит в следующем: разработка теоретико-методологической базы путем обоснования основных концепций бизнес-инкубаторов, малых и средних предприятий и управления бизнес-инкубаторами с учетом особенностей их развития на международном и национальном уровнях; выявление связи и сходства развития бизнес-инкубаторов и МСП на основе SWOT-анализа; научное обоснование важности стратегии развития бизнес-инкубаторов как формы поддержки МСП; научно-методологическое обоснование использования модели Balanced Scorecard (BSC) при оценке экономических показателей бизнес-инкубаторов в Республике Молдова; разработка комплексного экономического показателя, который отражает эффективность управления бизнес-инкубаторов и может служить критерием для оптимизации внедрения инновационных технологий в МСП; разработка предложений по развитию деятельности бизнес-инкубаторов в Республике Молдова в составе Кластеров; разработка стратегического направления развития Индустриальных Парков, как формы поддержки бизнес-инкубаторов в Республике Молдова.

Полученный результат, который способствует решению важной научной проблемы, заключается в непараметрической модели DEA_UASM предназначенной для расчета рейтинга бизнес-инкубаторов, который позволяет применить прикладные техники для оценки эффективности управлением и прогнозирования развития бизнес-инкубаторов в Республике Молдова с учетом их использования в качестве инфраструктуры поддержки МСП.

Теоретическая значимость исследования. Проверка цели и задач, изложенных в диссертации, требует тестирование теоретической значимости путем: анализа концепции бизнес-инкубаторов и их роли в рыночной экономике; обоснования концепции вертикальной кооперации бизнес-инкубаторов в рамках индустриальных парков; выделения роли органов государственной власти в создании бизнес-инкубаторов на местном уровне; аргументации стратегических направлений развития сети бизнес-инкубаторов в Республике Молдова.

Практическая значимость. Проверка прикладного значения определила разработку практических рекомендаций, представленных в диссертационной работе, таких как: применение предложенной концепции создания бизнес-инкубаторов; применение модели BSC и экономико-математической модели с использованием программного обеспечения DEA_UASM (компьютерный анализ данных) для оценки эффективности экономической деятельности бизнес-инкубаторов в Республике Молдова.

Внедрение научных результатов. Теоретические аспекты и практические рекомендации, представленные в диссертации, могут быть использованы бизнес-инкубаторами Республики Молдова и будут способствовать повышению эффективности их развития. Результаты исследования подтверждены сертификатами о внедрении в бизнес-инкубаторах Сынжерей и Леова, а также в Национальном Институте Экономических Исследований (НИЭИ).

ABREVIERI

ANTIM	– Asociația Națională a Tinerilor Manageri din Moldova
ARIMA	– Media glisantă integrată autoregresivă
BSC	– Balanced Scorecard (tehnică managerială)
BNS	– Biroul Național de Statistică
BRICKS and MORTAR (BAM)	– întreprinderi care au prezențe fizice (încăperi)
CLUSTERE	– Forme organizaționale de susținere a sectorului IMM
C&D	– Cercetare-dezvoltare
CITAF	– Centrul Incubator Tehnologic și de Afaceri (România)
CSI	– Comunitatea Statelor Independente
GTZ	– Program german de cooperare tehnică
IA	– Incubator de Afaceri
INCE	– Institutul Național de Cercetări Economice
IMM	– Întreprinderi Mici și Mijlocii
ÎS	– Întreprindere de Stat
MB	– Micul business
ONG	– Organizație non-guvernamentală
OECD	– Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
ODIMM	– Organizația pentru Dezvoltarea Sectorului Întreprinderilor Mici și Mijlocii
PI	– Parc Industrial
RM	– Republica Moldova
RIAM	– Rețeaua de Incubatoare de Afaceri din Moldova
SUA	– Statele Unite ale Americii
S.W.O.T.	– Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TE	– Eficiența Tehnică
UE	– Uniunea Europeană
USNBIA	– Asociația Națională a Business Incubatoarelor din Statele Unite
UTM	– Universitatea Tehnică din Moldova
SEED CAPITAL	– Capital de risc (în faza de inițiere a afacerii)
SPIN-OFF	– Întreprinderi Mici și Mijlocii apărute în urma desprinderii acestora din întreprinderile mari
START-UP	– Întreprindere nou înființată cu o istorie de operare scurtă
FGC	– Fondul de Garantare a Creditelor
FEED	– Forumul pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului și Întreprinderilor

INTRODUCERE

Actualitatea și importanța problemei abordate. Creșterea rapidă a întreprinderilor mici și mijlocii (ÎMM) este un fenomen marcant al dezvoltării economice a țărilor industrializate, îndeosebi în ultimele decenii. Metafora „ÎMM – uriașul ascuns al economiei europene”, folosită în publicațiile apărute în Uniunea Europeană, dincolo de forța sa de sugestie, exprimă o realitate esențială a structurii economice a țărilor dezvoltate din lume.

În practica mondială se estimează că, în primii ani de existență, 80% din firmele noi create dau faliment [97]. Un studiu realizat în SUA indică faptul că circa 2000 de afaceri eșuează anual din cauza numai a unei singure erori în desfășurarea afacerii [79]. Cele mai obișnuite erori, ce duc la faliment, se explică prin studiul slab de piață, managementul neadecvat și lipsa de capital.

În ultimii ani au apărut noțiuni și instituții noi, caracteristice pentru infrastructura de suport a ÎMM-urilor: Incubatoare de Afaceri, Centre de Transfer Tehnologic, Parcuri Științifice și Tehnologice, Parcuri Industriale, Clustere etc. Toate sunt concepte noi, adică din ultimele trei decenii, care au depășit stadiul teoretic și au devenit, în ultima perioadă, instrumente și mijloace pentru sprijinirea și dezvoltarea întreprinzătorilor în ideea creării și dezvoltării firmelor de succes.

Toate afacerile, noi sau vechi, nu pot fi scutite de erori. Un incubator de afaceri, însă, asigură firmelor noi un suport, „o cameră de oxigenare” pentru a evita erorile fatale în afacerile inițiate. Astfel, incubatorul de afaceri se constituie ca un instrument în vederea încurajării ÎMM-urilor nou-înființate și reprezintă un segment important în procesul de dezvoltare a sectorului ÎMM-urilor din Republica Moldova.

Incubatorul de afaceri (IA) este o instituție concepută cu scopul de a sprijini atât înființarea cu succes a întreprinderilor, cât și asigurarea dezvoltării acestora în viitor. De cele mai multe ori, incubatorul de afaceri pune la dispoziție infrastructura fizică necesară derulării afacerilor, servicii de consultanță în afaceri, adaptate la specificul fiecărei societăți și oportunități pentru stabilirea de contacte (networking).

Chiar dacă incubatoarele de afaceri nu prezintă un remediu miraculos în dezvoltarea ÎMM-urilor, ele au realizat unele succese în funcție de condițiile create inițial, acestea sunt:

- Orientarea strategică stabilă datorată unei infrastructuri de afaceri constituită;
- Cadrul legislativ și normativ orientat spre susținerea ÎMM-urilor;
- Suportul financiar acordat de stat pentru cazurile de demarare de IA;
- Interesul din partea tuturor părților implicate de a adapta conceptul la condițiile locale.

De menționat, că programele de inițiere a incubatoarelor de afaceri din țările Europei de Sud-Est, inclusiv Republica Moldova, au obținut rezultate destul de încurajatoare. Atât în țările cu

economia în tranziție, cât și în toate țările în curs de dezvoltare, incubatoarele sunt percepute ca fiind o investiție socială absolut necesară a guvernelor respective, mai ales în cazul în care se stabilește concret durata pentru care se acordă sprijinul financiar în funcție de rezultatele obținute.

Având în vedere tendințele actuale ce caracterizează economia mondială, în special cele de reducere a dimensiunilor întreprinderilor și globalizarea, momentul pentru evaluarea incubatoarelor este favorabil atât pentru stabilirea eficienței lor ca mijloace ale politicii de dezvoltare pentru micile întreprinderi, cât și pentru inițierea de noi afaceri. S-a constatat, că incubatorul de afaceri poate sprijini dezvoltarea economică locală și poate fi adaptat să funcționeze în oricare regiune a lumii. Astfel, dezvoltarea incubatoarelor de afaceri ca instituții-suport pentru micile întreprinderi, aflate la începutul activității în cadrul economiei de piață, reprezintă o soluție certă de creștere economică.

Gradul de cercetare. Studiind cu atenție cercetările investițiilor economiști în domeniu, precum: Lalkaka R. și Bishop J., Campbell C., Allen D. și McCluskey R., Duff A., Hackett S. și Dilts D., Kuratko D. și La Follette W., Dragomirescu S., Marandei C. și Nicola M., Nicolescu O., Braguta A., Doga-Mîrzac M. și alții, s-a constatat, că conceptul de incubator de afaceri este studiat încă relativ puțin, inclusiv din punctul de vedere al experienței Republicii Moldova în acest domeniu.

În ceea ce privește dezvoltarea și susținerea sectorului IMM din Republica Moldova au fost realizate studii importante în această direcție de către savanții autohtoni, ca: Aculai E., Bugaian L., Cimpoieș D., Cotelnic A., Crucerescu C., Dascaluic D., Doga-Mîrzac M., Gorobievski S., Solcan A., Veverița V., Vinogradova N., Perciun R., Prodan-Șestacova L., Stratan A., Timco C., Timotin L., Tomița P. și alții.

Deși în ultimii ani au fost susținute mai multe teze de doctor în domeniul IMM-urilor, atingând tangențial și subiectul incubatoarelor de afaceri, totuși până la momentul actual, cu regret, nu au fost elaborate teze de doctor doar pentru domeniul incubatoarelor de afaceri din Republica Moldova.

Cele expuse mai sus au determinat actualitatea investigațiilor și au condiționat alegerea temei pentru teza de doctor.

Astfel, **problema științifică importantă soluționată** constă în fundamentarea, din punct de vedere conceptual și metodologic, a incubatoarelor de afaceri ca forma de suport a micului business, fapt ce a permis obținerea tehnicilor aplicative pentru evaluarea eficienței performanței manageriale și prognozarea dezvoltării Incubatoarelor de Afaceri din Republica Moldova în vederea utilizării acestora ca infrastructură de suport a IMM-urilor.

Scopul lucrării constă în definirea conceptelor teoretice care stau la baza activității incubatoarelor de afaceri autohtone și fundamentarea teoretico-practică a indicatorilor de performanță și criteriilor de optimizare ai activității acestora, asigură evaluarea fezabilității situației economice și argumentarea direcțiilor strategice de dezvoltare a incubatoarelor de afaceri din Republica Moldova.

Scopul stabilit a determinat definirea următoarelor **obiective ale tezei**:

- Cercetarea aspectelor contemporane teoretico-metodologice ale următoarelor concepte: întreprinderile mici și mijlocii, incubatorul de afaceri și managementul IA în scopul argumentării concepției de IA ca formă de suport în dezvoltarea IMM-urilor.
- Analiza experienței internaționale de funcționare a IA prin identificarea particularităților acestora.
- Determinarea conexiunii și a similitudinii de dezvoltare a IA și IMM în baza analizei situației economico-financiare a acestora.
- Efectuarea studiului de caz, care va confirma importanța IA ca formă de suport a micului business.
- Argumentarea și dezvoltarea direcțiilor strategice ale IA în cadrul Clusterelor.
- Argumentarea și elaborarea oportunităților de dezvoltare a IA în cadrul Parcurilor industriale.
- Utilizarea metodei Balanced Scorecard (BSC) în evaluarea eficienței economice a IA.
- Elaborarea metodologiei neparametrice de evaluare a ratingului IA prin implementarea indicatorului integrat al performanței manageriale Eficiența Tehnică (TE) în baza analizei anvelopării datelor.

Ipoteza de cercetare constă în presupunerea că există o corelație directă între IA și IMM-uri, iar dezvoltarea IA va contribui la eficientizarea infrastructurii de suport a micului business.

Noutatea științifică a lucrării constă în următoarele:

- Dezvoltarea bazei teoretico-metodologice prin fundamentarea principalelor concepte ale incubatoarelor de afaceri, IMM și ale managementului IA, ținând cont de particularitățile dezvoltării acestora la nivel internațional și național.
- Identificarea conexiunii și a similitudinii de dezvoltare a IA și IMM în baza analizei SWOT.
- Argumentarea științifică a importanței strategiei de dezvoltare a incubatoarelor de afaceri ca formă de susținere a IMM-urilor.
- Argumentarea științifico-metodologică a utilizării modelului Balanced Scorecard (BSC) în evaluarea performanțelor economice ale incubatoarelor de afaceri din Republica Moldova.

- Elaborarea indicatorului economic integrat care reflectă performanța managerială a IA și poate servi în calitate de criteriu de optimizare a implementării tehnologiilor inovatoare în IMM.
- Elaborarea unui set de propuneri de dezvoltare a activității incubatoarelor de afaceri din Republica Moldova în cadrul Clusterelor.
- Elaborarea direcției strategice de dezvoltare a Parcurilor Industriale ca formă de susținere a incubatoarelor de afaceri din Republica Moldova.

Metodologia de cercetare reprezintă suportul tehnologic și teoretico-științific al cercetării, constituit în baza lucrărilor savanților străini și autohtoni în domeniul managementului întreprinderilor mici și mijlocii și Incubatoarelor de Afaceri. Un rol deosebit revine cadrului legislativ autohton și internațional cu privire la dezvoltarea incubatoarelor de afaceri și a sectorului IMM-urilor. În lucrare au fost utilizate următoarele metode de cercetare: metoda analitică și comparativă, deducția, inducția, grupările statistice, argumentarea și demonstrația logică, abordarea sistemică, metode de analiză cantitativă, analiza SWOT și benchmarkingul. Metodologia neparametrică de evaluare a ratingului IA reprezintă un suport substanțial în definirea indicatorului integrat al eficienței economice prin intermediul analizei anvelopării datelor. Analiza corelativă a performanței manageriale definită prin intermediul eficienței tehnice are la bază tehnicile de calcul al coeficientului de corelație Pearson. În calitate de material informativ pentru realizarea cercetărilor au servit legile și hotărârile adoptate de Parlamentul și Guvernul Republicii Moldova, Anuarele statistice ale Biroului National de Statistică, Rapoartele și Notele analitice ale Ministerului Economiei și Organizației pentru Dezvoltarea Sectorului Întreprinderilor Mici și Mijlocii (ODIMM), Rapoartele financiare și Notele incubatoarelor de afaceri, studiile efectuate de Programul de suport sectorial al UE „Stimularea Economică în Zonele Rurale”, proiectele “ENTRANSE 2 Your Business”.

Sumarul compartimentelor tezei a fost condiționat de scopul și sarcinile cercetărilor și conține: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie, anexe.

În **Introducere** este argumentată actualitatea, importanța și necesitatea conceperii temei de cercetare. Sunt formulate scopul și obiectivele cercetării. De asemenea, sunt prezentate elementele ce formează noutatea științifică, semnificația teoretică și valoarea practică a rezultatelor obținute în lucrare.

În **Capitolul 1 „Abordări teoretico-aplicative ale incubatoarelor de afaceri ca formă de suport a micului business”**, autorul a efectuat sinteza conceptelor incubatoarelor de afaceri ca formă de suport a micului business ce prezintă esența sectorului IMM-urilor în economia de piață și conceptul Incubatorului de Afaceri. Sunt reflectate obiectivele, caracteristicile, etapele de creare, funcțiile și factorii-cheie de succes ai IA ca formă de promovare a IMM. Totodată, în acest capitol,

autorul efectuează analiza experienței internaționale în domeniul cercetat în scopul identificării particularităților managementului IA. Au fost expuse și analizate modalitățile de susținere și promovare a IA în țările UE-28.

În **Capitolul 2** „*Diagnostică situației economice a incubatoarelor de afaceri din Republica Moldova*” a fost realizată diagnoza situației economice a incubatoarelor de afaceri din Republica Moldova și a ÎMM-urilor în scopul identificării similitudinilor de dezvoltare a acestora. În urma diagnosticării, a fost efectuată analiza SWOT. Tot aici autorul a descris o istorie de succes a conceptului de creare a incubatoarelor ca formă de suport a micului business în baza studiului de caz IA din Soroca.

În **Capitolul 3** „*Direcții strategice de dezvoltare și eficientizare a incubatoarelor de afaceri din Republica Moldova*”, autorul a conturat, în baza analizei efectuate în capitolul precedent, principalele direcții strategice de eficientizare a activității incubatoarelor de afaceri din Republica Moldova, a argumentat direcțiile strategice de dezvoltare a IA și măsurile de impulsare a dezvoltării IA din R. Moldova. De asemenea, a fost argumentată concepția creării IA în cadrul parcurilor industriale și a fost propusă metodologia managerială de evaluare a eficienței economice a acestora. În acest capitol, autorul a utilizat modelul economico-matematic, obținut în baza soft-ului DEA_UASM, ceea ce a dus la fundamentarea din punct de vedere conceptual și metodologic a modelului neparametric DEA_UASM pentru definirea criteriilor de optimizare a activității economice a incubatoarelor de afaceri, fapt ce a permis obținerea tehnicilor aplicative pentru evaluarea eficienței performanței manageriale și prognozarea dezvoltării Incubatoarelor de Afaceri din Republica Moldova.

În **Concluzii generale și recomandări** sunt expuse principalele concluzii și recomandări, orientate spre eficientizarea activității incubatoarelor de afaceri din Republica Moldova.

Aprobarea rezultatelor. Abordările teoretice și recomandările practice, reflectate în teză, au fost expuse în 14 articole publicate în revistele naționale și internaționale. Principalele idei au fost discutate și aprobate în cadrul a peste 15 conferințe științifice naționale/ internaționale din țară și peste hotare. Evidențiem cele mai distinctive: Conferința internațională „Global Economy Under Crisis”, ediția a VII-a, 8-10 noiembrie 2018, Constanța, România, Conferința Științifică Internațională „Accounting and finance – the global languages in business”, 3rd edition, 23 martie 2018, Pitești, Universitatea “Constantin Brâncoveanu”. Conferința Internațională Jubiliară consacrată a 85 de Ani de la Fondarea UASM, 4-6 octombrie 2018, Chișinău, UASM, Conferința Științifică Internațională „Creșterea economică în condițiile globalizării”, Ediția a IX-a, 16-17 octombrie 2014, Chișinău, INCE. Conferința Științifică Internațională „Strategii și politici, de

management în economia contemporană”, 30-31 martie 2012, Chișinău, ASEM Conferința colaboratorilor, doctoranzilor și studenților UTM, 17 noiembrie 2017, Chișinău, UTM.

De asemenea, autorul a obținut 3 certificate de implementare a rezultatelor științifice, eliberate de INCE, IA Sîngerei și IA Leova.

Semnificația teoretică. Verificarea scopului și obiectivelor trasate în cadrul tezei impune testarea semnificației teoretice prin analiza conceptului IA și a rolului acestora în economia de piață; argumentarea concepției de cooperare pe verticală a incubatoarelor de afaceri în cadrul parcurilor industriale; evidențierea rolului autorităților publice în crearea incubatoarelor de afaceri la nivelul local; argumentarea direcțiilor strategice de dezvoltare a rețelei incubatoarelor de afaceri în Republica Moldova.

Semnificația practică. Testarea valorii aplicative a determinat definirea recomandărilor practice înaintate în teză, care sunt: aplicarea concepției propuse de creare a IA; aplicarea modelului BSC și a modelului economico-matematic prin aplicarea soft-ului DEA_UASM (analiza computerizată a datelor) pentru evaluarea eficienței activităților economice ale incubatoarelor de afaceri din Republica Moldova; implementarea direcțiilor strategice de dezvoltare a rețelei incubatoarelor de afaceri în cadrul parcurilor industriale prin exemplul PI „Răut” (municipiul Bălți). Rezultatele cercetării poartă un caracter teoretic-conceptual, metodologic și aplicativ și pot fi utilizate în dezvoltarea incubatoarelor de afaceri din Republica Moldova. Cercetările efectuate pot servi drept bază pentru a fi implementate în procesul didactic în cadrul predării disciplinelor „Bazele antreprenorialului”, „Infrastructura de suport în afaceri”, „Managementul întreprinderii” etc. pentru studenții și masteranzii din cadrul instituțiilor de învățământ superior și mediu cu profilurile economic și tehnic.

Publicații. Principiile și ideile de bază ale tezei au fost publicate în 14 lucrări științifice cu un volum total de 5,57 c.a.

Cuvinte-cheie: incubator de afaceri (IA), întreprinderi mici și mijlocii (ÎMM), infrastructură de suport, proces de incubare, factori-cheie de succes, direcție strategică, rețea de incubatoare, cluster, parc industrial, eficiență economică, tehnica Balanced Scorecard (BSC), model economico-matematic, soft DEAP (analiza computerizată a datelor).

1. ABORDĂRI TEORETICO-APLICATIVE ALE INCUBATOARELOR DE AFACERI CA FORMĂ DE SUPT A MICULUI BUSINESS

1.1. Sinteza conceptelor contemporane referitor la esența și rolul întreprinderilor mici și mijlocii

În condițiile evoluției rapide a economiei globale, întreprinderile mici reprezintă o forță pentru creșterea economică a fiecărei națiuni. Totodată, este cert faptul că dezvoltarea durabilă a oricărei întreprinderi este imposibilă fără asigurarea acesteia cu resursele necesare. Această situație este îndeosebi actuală pentru IMM-uri, întreprinderi care nu dispun de resursele necesare pentru a-și dezvolta afacerea. Guvernul Republicii Moldova, prin Hotărârea nr. 850 din 27.06.2002 cu privire la Programul de stat de susținere a micului business pentru anii 2002-2005, a decis asupra creării infrastructurii dezvoltării micului business, inclusiv a incubatoarelor de afaceri. Reieșind din cele menționate mai sus, în **capitolul 1 se vor realiza următoarele obiective:** *cercetarea aspectelor contemporane teoretico-metodologice ale următoarelor concepte: întreprinderile mici și mijlocii, incubatorul de afaceri și a managementului IA în scopul argumentării concepției de IA ca formă de suport în dezvoltarea IMM-urilor; analiza experienței internaționale de funcționare a IA prin identificarea particularităților acestora.*

Sectorul întreprinderilor mici și mijlocii reprezintă nucleul economiilor de piață din majoritatea statelor dezvoltate. IMM-urile ocupă un loc important în structurile economice ale țărilor lumii, având ponderi apreciable în numărul, efectivul și cifra de afaceri a ansamblului întreprinderilor.

La examinarea oricărui fenomen sau proces al activității economice este necesar de a stabili însemnătatea termenelor și categoriilor economice utilizate. Mai ales, că în ultimul timp se folosesc cuvinte de origine engleză pentru indicarea evenimentelor economice. Business (business – din engleză, antreprenoriat, to busy – a fi ocupat) reprezintă activitatea economică a agentului economic în condițiile economiei de piață, orientată spre obținerea profitului prin crearea și realizarea producției concrete (sau a serviciului). Antreprenoriatul reprezintă modul privat de business [2, p. 9].

În literatura occidentală, conceptele *antreprenoriat* și *business* adesea sunt sinonime. Astfel, în lucrarea lui A. Hosking „Curs de afaceri”, conceptul-cheie de „business” este definit ca o activitate întreprinsă de indivizi, întreprinderi și organizații care vizează dobândirea de bunuri naturale, producerea sau achiziționarea și vânzarea de bunuri și servicii în schimbul altor bunuri și servicii sau bani în beneficiul reciproc al persoanelor sau organizațiilor interesate [112, 102].

J.B.Say spunea că *antreprenoriatul* scoate resursele economice dintr-un domeniu cu productivitate scăzută și le introduce într-un domeniu cu productivitate ridicată și cu randament mai mare, iar *antreprenorul* este caracterizat ca persoană care caută mereu schimbarea, îi răspunde și o exploatează la ocazie [27, p. 21-25].

Savantul rus A. Busîghin, în cartea sa „Antreprenoriat”, rezumând dezvoltarea teoriei antreprenoriatului, identifică „patru valori”: (1) cu concentrarea atenției asupra riscului în afaceri; (2) cu evidențierea activității inovatoare, ca trăsătură distinctivă a antreprenoriatului; (3) cu accent pe calitățile personale speciale și pe abilitățile antreprenorului; (4) cu transferul atenției asupra acțiunilor manageriale ale întreprinzătorului, când problemele se analizează deja la nivel interdisciplinar [108, p. 42].

P. Devidsson, pe baza unei sinteze a publicațiilor științifice, ajunge la concluzia că există trei tipuri principale de definiții ale antreprenoriatului ce vizează: (1) caracteristicile antreprenorului; (2) procesul antreprenorial; (3) rezultatele antreprenoriatului [80].

R. Hisrich definește antreprenoriatul ca fiind procesul de creare a ceva nou, care prezintă o valoare, iar pe omul de afaceri – drept o persoană care își consumă timpul și energia necesare în vederea atingerii acestui scop, asumându-și riscul financiar, psihologic și social complet și primind, drept recompensă, bani și satisfacția de a fi reușit [111].

W.Gartner spune că antreprenoriatul este procesul de identificare, dezvoltare și aduce viziune asupra vieții. Viziunea poate fi o idee inovatoare, o oportunitate sau pur și simplu o modalitate mai bună de a face ceva. Rezultatul acestui proces este crearea unei întreprinderi noi, formată în condiții de risc și considerabilă incertitudine.

L. Timotin, rezumând dezvoltarea teoriei, a definit antreprenoriatul ca un tip distinct de activitate economică, care are următoarele caracteristici: activism și inițiativă, independență și responsabilitate, capacitate de a risca, spirit inovator, orientare spre obținerea de venituri [61].

Activitatea de antreprenoriat conform legislației naționale se definește în felul următor: Antreprenoriatul – o activitate de fabricare a producției, executare a lucrărilor și prestare a serviciilor, desfășurată de cetățeni și de asociațiile acestora în mod independent, din proprie inițiativă, în numele lor, pe riscul propriu și sub răspunderea lor patrimonială, cu scopul de a asigura o sursă permanentă de venit (*Legea RM „Cu privire la antreprenoriat și întreprinderi”, nr. 845 din 03.01.1992*) [60, p.12, 112].

Dinamismul, capacitatea de rezistență la criză și flexibilitate reprezintă trăsăturile caracteristice ale IMM-urilor, considerate esențiale pentru coeziunea țesăturii economice, creșterea economică și crearea de locuri de muncă. Aceasta explică faptul că tendința de concentrare a activității economice se inversează adesea în favoarea micilor unități de producție,

al căror rol devine major în restructurarea industriilor, echilibrul activităților pe teritoriul național și avântul economic.

În mod firesc, primul aspect ce trebuie abordat se referă la **definirea** IMM-urilor. Actualmente, nu există o definiție unică pentru IMM. Încercările de a defini aceste întreprinderi pe baze cantitative au condus la propunerea anumitor clasificări, foarte diferite de la un autor la altul sau de la o țară la alta, fapt ce le împiedică să servească drept elemente de referință obiectivă, de largă recunoaștere, îngreunează considerabil comparațiile internaționale, lipsite de o bază unitară de raportare.

În baza studiului efectuat, cele mai des criterii de definire a IMM-urilor sunt:

1. *Numărul de angajați* – acest criteriu răspunde nevoii de folosire a unor definiții concentrate și ușor de aplicat, fiind general acceptat ca oferind o bună măsură a mărimii firmei. Acesta este un criteriu preferat datorită accesibilității și neerodării (de a nu produce sau a nu suferi) de inflație și altor efecte din economie.

Faptul că, în general, sectorul IMM este într-o mai mare măsură muncă-intensiv decât capital-intensiv, determină creșterea gradului de acceptabilitate a criteriului, interpretarea acestuia care trebuie făcută din această perspectivă.

IMM-urile angajează o cantitate mare de muncă sezonieră și folosesc munca membrilor familiei într-o pondere mai importantă față de munca angajaților permanenți. Pentru ca criteriul numărul de angajați să fie elocvent, se recomandă includerea în cadrul statisticilor a numărului de angajați permanenți sau, pentru o mai bună cuantificare, folosirea indicatorului ore-muncă în vederea includerii consumului total al factorului de producție – muncă.

2. *Valoarea capitalului* – problema stabilirii dimensiunii acestuia este mai dificilă decât cea a stabilirii numărului de angajați, existând numeroase probleme de evaluare.

De exemplu, apar dificultăți pentru proprietarul unei întreprinderi mici și mijlocii de a face capitalul între proprietatea personală și cea a întreprinderii. Capitalul fix este de multe ori uzat fizic și moral, parțial folosit sau este realizat de proprietar. De asemenea, clădirile sunt folosite ca locuință, birouri, ateliere etc. Ca pentru orice indicator financiar, apare permanent nevoia actualizării, mai ales în cadrul economiilor inflaționiste.

3. *Volumul vânzărilor* (cifra de afaceri) constituie un indicator ușor de aplicat, dar și el poate conduce la rezultate eronate în condițiile în care întreprinderile din ramuri diferite sunt comparate pe această cale. Aplicarea cifrei de afaceri și folosirea ei în cadrul comparațiilor internaționale ridică unele probleme. De exemplu, schimbările care intervin în prețurile interne pot să nu se regăsească în evoluția cursurilor de schimb. Acest indicator este larg folosit în combinații cu ceilalți doi indicatori cantitativi principali (numărul de angajați și valoarea capitalului).

Totodată, analiza sectorului IMM-urilor trebuie realizată dintr-o perspectivă mai largă, *calitativă*, incluzând influențele sectorului de activitate, ale tehnologiei folosite, ale modului de integrare în mediul economic, ale prezenței pe piață și ale concepțiilor organizatorice și manageriale.

Toate aceste abordări calitative vor genera o gamă largă de definiții care vor face dificilă sau chiar imposibilă compararea între sectoare și chiar între diverse economii naționale. Oricum, aceste analize calitative întregesc sfera instrumentelor de cercetare a IMM-urilor, oferind posibilitatea abordării lor dintr-o perspectivă mai largă.

Această stare de lucruri, precum și interesul crescând manifestat la nivel mondial privind rolul economic al IMM-urilor au determinat organismele internaționale – Uniunea Europeană (Direcția Generală XIII și EUROSTAT), Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică, Biroul de Statistică al ONU – să dezvolte sisteme unitare de date cifrate în acest sens. Numeroase țări, de asemenea, sunt pe cale să-și pună la punct statistici detaliate destinate să descrie într-un mod cât mai complex rolul IMM-urilor în economiile lor.

În opinia savantului român O. Nicolescu, diferitele abordări ale definirii IMM-urilor pot fi sistematizate în maniera prezentată în tabelul 1.1.

Tabelul 1.1. Principalele tipuri de abordări ale definirii IMM-urilor

Nr. crt.	Categorii de abordări		
	Criterii	Denumire	Caracteristica dominantă
1	Sfera de cuprindere a economiei	Generalizatoare	Stabilesc același criteriu sau aceleași criterii de definire a IMM-urilor pentru toate ramurile economiei
		Diferențiate	Stabilesc diferite criterii de definire a IMM-urilor, în funcție de domeniul lor de activitate (industrie, comerț, transporturi etc.)
2	Numărul indicatorilor utilizați	Unidimensionale	Definesc dimensionarea IMM-urilor pe baza unui singur indicator, cel mai adesea fiind numărul de salariați
		Multi-dimensionale	Definesc dimensiunea IMM-urilor pe baza mai multor indicatori; cel mai frecvent utilizați sunt numărul de salariați, cifra de afaceri și capitalul social

Sursa: [48].

Din rațiuni pragmatice – în principal ușurința utilizării – în ultimii ani s-a conturat ca tendință predominantă apelarea la abordări *generalizatoare* și *unidimensionale*. Mai concret, se folosește cu precădere definirea IMM-urilor în funcție de *numărul de salariați*, același pentru toate domeniile de activitate. Această abordare a fost generalizată în 2007 de Uniunea Europeană și în clasificarea celorlalte țări europene, reflectată în tabelul 1.2.

Tabelul 1.2. Clasificarea întreprinderilor după numărul de angajați în țările europene

Țara	Numărul angajaților		
	Mici	Mijlocii	Mari
Austria	1-9	10-100	>101
Belgia	1-50	51-200	>201
Danemarca	1-50	51-200	>201
Finlanda	1-50	51-200	>201
Franța	1-49	50-499	>500
Marea Britanie	1-50	51-200	>201
Norvegia	1-20	21-100	>101
Germania	1-49	50-499	>500
Elveția	1-20	21-100	>101

Sursa: [109].

Fără îndoială, exprimarea dimensiunii întreprinderii printr-un singur indicator – *numărul de salariați* – nu este suficient de riguroasă, întrucât cu același număr de salariați, datorită diferențelor, uneori, substanțiale în ceea ce privește profilul activității, gradul de înzestrare tehnică, informatizarea, concepția managerială de ansamblu etc., celelalte elemente dimensionale ale organizației și, în primul rând, cele de natură economică – cifra de afaceri, capitalul social, profitul – pot fi sensibil diferite. Marile avantaje ale utilizării criteriului numărului de salariați rezidă în ușurința exprimării dimensiunii și înțelegerii sale, raportarea sa periodică în statisticile oficiale, comparabilitatea ușoară a dimensiunii firmelor, chiar dacă sunt din țări sau ramuri diferite.

O adecvată definire a întreprinderii mici și mijlocii este necesară pentru înțelegerea rolului acestui sector în economie și stabilirea unei politici statale realiste către acesta.

Întreprinderile mici și mijlocii (ÎMM-urile) reprezintă întreprinderile cu un personal redus, care pot fi create în toate ramurile economiei naționale în baza diverselor forme de proprietate, inclusiv mixte, și pot efectua toate tipurile de activități economice [2, p.10].

În continuare vom prezenta definițiile ÎMM-urilor practicate în diferite țări, inclusiv în Republica Moldova.

Circa 99,8% din cele 22,9 milioane de întreprinderi din *Uniunea Europeană* sunt întreprinderi mici și mijlocii, reprezentând 66% din sectorul privat și generând 56,2% din cifra de afaceri totală [127]. Deci, dezvoltarea acestora este determinantă pentru viitorul Uniunii Europene.

Conform recomandărilor în vigoare ale Comisiei Europene, *întreprinderea mică și mijlocie este definită* ca acea întreprindere având mai puțin de 250 de salariați, o cifră de afaceri mai mică de 50 milioane de euro sau un total al bilanțului anual ce nu depășește 43 milioane de euro [44, p. 11].

În *SUA* există mai multe definiții ale businessului mic. Small Business Act, Legea publică PL 85-536 cu privire la businessul mic, adoptată în 1954 și completată prin Legea PL 104-121 în 1996,

definește businessul mic ca o întreprindere „independent posedată, independent condusă și nedominantă în ramura sa de activitate”. O altă definiție calitativă este cea aprobată de „Committee for Economic Development Standards” în corespundere cu care o afacere este considerată mică dacă îndeplinește cel puțin 2 din următoarele 4 trăsături:

1. Managementul este independent. De obicei, managerii sunt și proprietari.
2. Capitalul este oferit de o persoană sau de un grup mic, care sunt proprietarii afacerii.
3. Aria de activitate este, de obicei, locală. Lucrătorii și proprietarii fac parte din aceeași comunitate. Piețele nu sunt obligatoriu locale.
4. Businessul este mai mic în comparație cu cea mai mare întreprindere din ramura respectivă [3, p. 68].

În *Federația Rusă*, drept bază pentru definirea IMM-urilor se ia numărul angajaților pe domeniul de activitate. Sunt considerate IMM-uri toate întreprinderile introduse în Registrul Unic de Stat, atât persoane juridice (în afară de întreprinderi de stat și municipale), cât și persoane fizice, inclusiv întreprinderile individuale și gospodăriile agricole (țărănești) în care numărul mediu al angajaților în perioada de dare de seamă nu depășește următorii indicatori:

- microîntreprindere – până la 15 angajați;
- mică – până la 100 de angajați;
- mijlocie – de la 101 până la 250 de angajați.

În contextul aderării României la UE a fost primită o ordonanță pentru modificarea și completarea Legii nr. 346/2004 privind stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii, care aduce legislația României în acest domeniu la exigențele UE.

IMM din *România* se clasifică în funcție de numărul mediu de salariați și cifra de afaceri anuală netă sau activele totale pe care le dețin, în următoarele categorii:

- a) microîntreprinderi – au până la 9 salariați și realizează o cifră de afaceri anuală netă sau dețin active totale de până la 2 milioane de euro, echivalent în lei;
- b) întreprinderi mici – au între 10 și 49 de salariați și realizează o cifră de afaceri anuală netă sau dețin active totale de până la 10 milioane de euro, echivalent în lei;
- c) întreprinderi mijlocii – au între 50 și 249 de salariați și realizează o cifră de afaceri anuală netă de până la 50 milioane de euro, echivalent în lei, sau dețin active totale care nu depășesc echivalentul în lei a 43 milioane de euro [49, p.17].

În scopul armonizării legislației din domeniul IMM-urilor cu cea din Uniunea Europeană, Ordonanța de Guvern nr. 27/2006 din România modifică și completează Legea 346/2004 privind stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii, preia plafoanele privind cifra de afaceri netă și activele totale, prevăzute de noua definiție a IMM-urilor din Uniunea Europeană,

respectiv în Recomandarea Comisiei Europene 2003/361/CE privind definiția întreprinderilor micro, mici și mijlocii, care a intrat în vigoare la 1 ianuarie 2006 și a fost aplicată tuturor politicilor, programelor și măsurilor inițiate de Comisie pentru IMM-uri.

În ceea ce privește Republica Moldova, definirea modernă a sectorului IMM-urilor în economia autohtonă se află la început atât din punct de vedere statistic, cât și din perspectiva unor probleme de asistență bine definite. Începând cu anul 2006, prin adoptarea Legii privind susținerea sectorului IMM nr. 206-XVI din 07.07.2006, în Republica Moldova, conform recomandărilor Comisiei Europene, au fost ajustate criteriile de clasificare a întreprinderilor mici și mijlocii [42].

Important de menționat ca, conform noii Legi cu privire la întreprinderile mici și mijlocii nr. 179, aprobate în lectură finală la data de 21 iulie 2016 și publicată în Monitorul Oficial nr. 306-313 art. nr. 651 din 16.09.2016), criteriile de clasificare a IMM-urilor în Republica Moldova sunt expuse în tabelul 1.3.

Tabelul 1.3. Clasificarea IMM-urilor în Republica Moldova

Denumirea întreprinderii	Numărul mediu scriptic anual de salariați (persoane)	Suma anuală a veniturilor din vânzări și valoarea totală anuală de bilanț a activelor (mil. lei)
Întreprindere micro	1 – 9	până la 9
Întreprindere mică	10 – 49	până la 25
Întreprindere mijlocie	50 – 249	până la 50

Sursa: Elaborat de autor în baza Legii privind susținerea sectorului IMM nr.179 din 21 iulie 2016 [43].

Folosirea combinată a metodelor și definițiilor cantitative permite, în final, o fundamentare a locului și rolului sectorului IMM-urilor în funcție de caracteristicile mediului economic. Atât metodele cantitative, cât și cele calitative nu pot fi folosite o perioadă lungă de timp, care trebuie privite dintr-o perspectivă dinamică, legată de realitățile mediului economic din care face parte. Schimbările care intervin în cadrul piețelor, progresului tehnic, politicilor guvernamentale, realităților sociale, demografice etc. pot influența IMM-urile, fiind necesară o redactare a definițiilor.

Atât din punct de vedere teoretic, cât și pragmatic, tipologia IMM-urilor este un element deosebit de important. În continuare vom prezenta selectiv câteva dintre cele mai frecvente opinii ale IMM-urilor sintetizate de către O. Nicolescu, care a studiat abordarea a mai multor autori, ca: J.Clicha, P.A.Julien, O.F.Collins, D.G.Moore, J.Fillion, selectate și reprezentate în tabelul 1.4.

Tabelul 1.4. Tipologia IMM-urilor

Criteriul de clasificare	Tipurile de IMM-uri
Tipul abordării	- Tradițional - Intreprenorial (activitate ce îmbină asumarea riscului, creativitatea sau inovarea cu managementul eficient în cadrul unei organizații noi sau deja existente) - Administrativ (profesional)
Gradul de inovare	- Inovativ - Imitativ - Repetitiv
Dinamica evoluției	- Clasică - Cometă

Sursa: [48].

În continuare descriem **caracteristicile** distinctive ale existenței și activității IMM-urilor. *Dimensiunea redusă* sau relativ redusă a IMM-urilor este caracteristica lor cea mai relevantă, cea care le diferențiază net de celelalte întreprinderi din economie și care este precizată de însăși titulatura lor. În această privință, fiecare țară are propriile standarde, definite în funcție de particularitățile sale naționale, tradițiile activității economice etc.

Demografia extrem de dinamică, determinată de apariția și dispariția ridicată a IMM-urilor în cursul unor perioade reprezentative (de regulă, un an) caracterizează, de asemenea, deosebit de pregnant existența acestei categorii de întreprinderi. Această caracteristică este, în parte, consecința celei precedente: dimensiunea IMM-urilor determină mobilitatea lor accentuată, care se reflectă într-o rată a apariției și una a dispariției sensibile superioare celor medii pe economie.

Dimensiunea relativ redusă a IMM-urilor este un factor determinant și favorizant al *specializării* acestora. IMM-urile, din cauza dimensiunii și a potențialului lor productiv relativ limitate, nu pot realiza o gamă extinsă de produse sau servicii și sunt obligate să-și concentreze activitatea în producerea unor bunuri sau servicii omogene, într-o nomenclatură restrânsă.

Potențialul productiv relativ redus al IMM-urilor, precum și specializarea acestora determină o altă caracteristică – *ponderea individuală redusă pe care o dețin, de regulă, pe piața pe care acționează*. Chiar dacă prin numărul lor, care poate fi apreciabil pe o piață specifică, IMM-urile ajung să dețină împreună o parte semnificativă din piața respectivă, fiecare întreprindere, luată izolat, are o poziție modestă, fapt ce o obligă să adopte, în majoritatea cazurilor, o poziție de „price taker” (prețurile propuse).

O altă caracteristică a IMM-urilor privește *dificultățile pe care le întâmpină acestea la intrarea sau ieșirea pe o piață sau de pe o piață*. Barierele la intrare/ieșire pe/de pe o piață sunt practic aceleași pentru toate întreprinderile, indiferent de dimensiunea lor, dar eforturile pe care trebuie să le facă IMM-urile, raportate la mărimea lor, sunt incomparabil mai ample decât cele ale marilor întreprinderi.

Potențialul inovațional ridicat caracterizează, de asemenea, IMM-urile în pofida disponibilităților lor bănești reduse alocate cercetării-dezvoltării [14, 107, 50].

Accelerarea progresului tehnologic și „globalizarea” piețelor la nivel regional, continental și mondial, produse în cursul ultimelor două decenii, au multiplicat atât posibilitățile IMM-urilor, cât și dificultățile cu care acestea se confruntă. Aceste fenomene au deschis un câmp de acțiune mai larg IMM-urilor, oferindu-le multiple oportunități noi.

Asemănător ființei umane, orice IMM parcurge anumite etape în evoluția sa, etape care sunt bine cunoscute și pot fi reprezentate astfel: *faza de lansare; faza de creștere; faza de maturitate; faza de declin.*

Din literatura de specialitate este cunoscut faptul, că sectorul IMM-urilor, în comparație cu întreprinderile mari, prezintă o serie de *avantaje* atât pentru mediul economic în general, cât și pentru societatea umană în ansamblu, avantaje care pot fi sintetizate astfel [9, 12, 65]:

1. Dimensiunile reduse oferă o mobilitate sporită sectorului IMM-urilor, o anumită flexibilitate specifică în raport cu un mediu economico-social din ce în ce mai instabil;
2. IMM-urile prezintă o structură organizatorică mult simplificată față de întreprinderile mari, ceea ce se reflectă la final în cheltuieli indirecte reduse;
3. IMM-urile prin marea lor mobilitate încurajează progresul tehnic, inovațiile și sunt primele beneficiare ale unor metode moderne de management și marketing;
4. IMM-urile au o dinamică extraordinară oferind unui număr din ce în ce mai mare de oameni accesul la bunuri și produse din ce în ce mai diversificate;
5. IMM-urile servesc mult mai bine interesele unor comunități locale de dimensiuni reduse, valorificând resurse considerate prea „mărunte” de către firmele mari;
6. IMM-urile reprezintă locul optimal de maturizare a ideilor îndrăznețe și nonconformiste.

În același timp, în ansamblul extrem de eterogen al IMM-urilor, numeroase unități au adesea de depășit multe obstacole privind accesul la know-how-ul tehnologic și de gestiune, credite, piețele externe și achizițiile publice. În afara acestor dificultăți generale, în faza actuală de recesiune economică pe care o traversează o bună parte din țările lumii, IMM-urile operează adesea în cele mai afectate sectoare, fiind confruntate cu probleme specifice generate de reducere a cererii și a activităților de subcontractare.

Experiența IMM-urilor, acumulată în activitatea de antreprenariat în țările dezvoltate, prezintă un interes deosebit. În aceste țări au fost create diferite tipuri de IMM-uri în contextul dezvoltării sectorului IMM, cele mai răspândite dintre care sunt [2, p. 16, 61, 110]:

- Incubatorul de afaceri, ce creează condiții pentru dezvoltarea IMM-urilor, asigurându-le cu clădiri, echipamente, mijloace tehnice și servicii de administrare a afacerilor (de exemplu, în SUA și Europa numărul acestora depășește cifra de peste 1000 de unități);
- Home-business (întreprinderi care activează fără sediu): pentru antrenori, consultanți, care manifestă o practică individuală la domiciliu;
- Servicii prin poștă (prestează servicii la comandă);
- Puncte de vânzare mobile sau temporare;
- Vânzarea la expoziții și pe modele;
- Parteneriat (partnership): drepturi egale în conducere și proprietate.

Întreprinderile mici din aceste țări (micul business), mai ales cele implicate în activități relaționate cu tehnologii, la momentul de față sunt Agenții principale de creare a locurilor de muncă, produc cele mai multe inovații și contribuie mai mult la creșterea economică decât același număr echivalent de întreprinderi mari.

Această percepție a rolului IA în societate se datorează faptelor ce mărturisesc realitatea și recunoașterea rolului IA în micul business, în dezvoltarea economiilor industrializate. De exemplu, Europa de Vest are 5,5 milioane de afaceri mici, care angajează peste 70 de milioane de oameni sau 70% din forța de muncă. Astăzi, micul business în Japonia (întreprinderile cu mai puțin 300 de angajați) constituie 72% din angajările în producția industrială și produc 55% din serviciile cu valoare adăugată din total pe țară [62, 63].

În SUA, întreprinderile mici, care angajează mai puțin de 20 de lucrători, creează 50% din locurile de muncă noi și reprezintă, de asemenea, sursa majoră de inovație industrială, producând jumătate din toate inovațiile majore și sunt de 24 de ori mai efective din punctul de vedere al cercetărilor și capitalului decât corporațiile mari [56, 52].

Experiența țărilor dezvoltate sugerează că ratele productivității stabile și a creșterii economice se produc prin combinarea antreprenoriatului inovativ, de exemplu, dezvoltarea produsului nou și antreprenoriatul imitativ, adaptarea produselor existente pentru o piață mai mare.

Deși condițiile social-politice în multe țări în curs de dezvoltare nu au fost prea favorabile, chiar și pentru conduita antreprenorială imitativă. Piedicile formării și dezvoltării unui business mic cu succes, de obicei, includ:

- Lipsa unei „culturi antreprenoriale”;
- Înțelegerea insuficientă a sistemului economiei de piață;
- Lipsa sistemelor informaționale, incluzând tehnologiile, piețele și producerea;
- Lipsa experienței în afaceri, ce rezultă în abilități antreprenoriale;

- Lipsa capitalului;
- Nedisponibilitatea spațiului pentru noile societăți și alte servicii de sprijin instituțional;
- Relațiile slab dezvoltate între cumpărători, furnizori și afaceri;
- Lipsa politicii guvernamentale și a legislației referitoare la dezvoltarea sectorului privat.

Ultima este în particular problematică, deoarece succesul programelor și serviciilor orientate spre depășirea constrângerilor mai sus menționate depinde, în mare măsură, de politica economică și industrială ce recunoaște relația între antreprenoriat și dezvoltare economică și, desigur, este vorba despre un mediu favorabil ce contribuie la crearea unui mediu mai avantajos pentru antreprenoriat.

Important de menționat că dezvoltarea sectorului IMM-urilor în Republica Moldova a fost destul de anevoioasă. Despre aceasta scrie profesorul universitar **S. Gorobievski**, care a văzut evoluția cadrului normativ legislativ în susținerea și protecția micului business prin următoarele etape [29, p. 40-42, 68, 38]:

Prima etapă a evoluției businessului mic își are începuturile puțin mai înainte de proclamarea independenței statale a Republicii Moldova, pe care autorul o consideră „etapa de trezire”. Formându-se noi concepte cu privire la funcționarea legilor economiei de piață, în republică apar primele cooperative de producere. În anul 1991, în țară erau înregistrate 3250 de cooperative, ce activau în diverse domenii (construcții, prestare de servicii, producere și a bunurilor de larg consum etc.). Considerăm că acest început de cale a fost destul de anevoios, însă nu a trecut fără urme. Ca rezultat a început să se dezvolte spiritul de proprietar, au început să se formeze noi concepte cu privire la evoluția, dezvoltarea și particularitățile economiei de piață.

A doua etapă a evoluției micului business în RM începe odată cu adoptarea în anul 1992 a „Legii cu privire la antreprenoriat și întreprinderi”, nr. 845-XII din 03.01.92. La această etapă multe cooperative se transformă în Întreprinderi Individuale, SRL, SA și o serie de întreprinderi particulare, majoritatea fiind microîntreprinderi. Abia în 1994 micul business își legalizează activitatea, odată cu adoptarea „Legii cu privire la susținerea și protecția micului business”, nr. 112-XII din 20 mai 1994.

A treia etapă de dezvoltare a micului business poate fi nominalizată din momentul susținerii economice și extinderii modalităților de sprijinire a micului business. Pe parcursul acestei etape apar și primele acte legislative, care legalizează activitatea micului business. „Legea cu privire la susținerea și protecția micului business” nr. 112-XII din 20 mai 1994, care prevede alocarea unor subvenții și credite avantajoase dezvoltării micului business, crearea unui regim fiscal favorabil, acordarea garanțiilor și stimulentele în scopul satisfacerii nevoilor sociale.

Această lege apare ca o necesitate pentru dezvoltarea activității de antreprenariat, deoarece, odată create, aceste întreprinderi se extind pe piața internă și externă, unde sunt expuse riscului și concurenței.

În opinia doctorului habilitat **S. Gorobievski**, este important de menționat, că conform cadrului legislativ din Republica Moldova, antreprenorul este persoana care propune ceva nou (produse, servicii), își asumă riscul pentru inovațiile făcute, are inițiativă, alocă resurse în scopul obținerii unor venituri viitoare, precum și își asumă responsabilitatea eventualului eșec.

Pe când, în majoritatea țărilor dezvoltate, activitatea de succes a sectorului IMM-urilor se datorează suportului din partea statului.

Spre exemplu, în SUA sistemul de suport de stat a MB include suport financiar: prezența a diverselor surse disponibile de capital de risc. Conținutul de bază al politicii inovării de stat cu privire la MB este reglementarea fluxurilor financiare, menite să faciliteze accesul firmelor mici la sursele de finanțare. Pot fi evidențiate două domenii: subvenții direcționate de la buget (prin intermediul agențiilor și departamentelor federale), precum și atragerea capitalului privat la finanțarea activităților de inovare ale firmelor mici. Finanțarea direcționată de la buget este realizată cu forma de subvenții nerambursabile prin furnizarea de credite preferențiale, cât și a contractelor de dezvoltare a noilor produse și tehnologii. Circa o treime din cheltuielile firmelor mici și mijlocii pentru dezvoltare și cercetare într-o formă sau alta este finanțată de către stat.

Programul de subvenții nerambursabile este realizat, în general, de două agenții federale: Administrarea Micului Business (Small Business Administration – SBA) și Fondul Național a Științei (National Science Foundation – NSF). Programul de acordare a creditelor concesionale este realizat de SBA sub forma împrumuturilor directe, cote de participare în împrumuturi de la băncile comerciale și garantarea împrumuturilor băncilor comerciale. Împrumuturile directe se realizează de SBA din surse proprii de creditare. Mărimea împrumutului nu depășește 150 000 USD, rata maximală a dobânzii constituie 7%. Împrumuturile se acordă pe un termen de: până la 6 ani pentru cheltuielile curente, până la 20 de ani pentru achiziționarea echipamentului, terenurilor și construcțiilor, până la 30 de ani pentru restabilirea întreprinderilor afectate de calamitățile naturale [57, 67].

Al doilea domeniu de bază al politicii de inovare de stat în ceea ce privește MB de inovare, realizat la nivelul guvernului federal, este atragerea capitalului privat pentru finanțare. Acesta este realizat, în mare parte, prin companiile de capital de risc, care au cunoscut o răspândire largă la sfârșitul secolului XX. În prezent, în SUA activează trei tipuri de companii de capital de risc: corporative (filiale ale corporațiilor mari); independente și companii private de inovare ale MB. Capitalul de risc este plasat sub forma capitalului statutar. Acest lucru înseamnă că investitorii

devin acționarii IMM-urilor de inovare, și, în funcție de cota de participare, au drept la profit. Cota de participare a companiilor de capital de risc în IMM rareori depășește 50% [2, p.17].

În SUA se utilizează condiții preferențiale de impozitare a MB (în special cel de inovare), luând în considerare necesitățile specifice ale acestuia.

În Japonia există patru centre de reglementare și stimulare a IMM-urilor: guvernul central; autoritățile locale; businessul mare; asociațiile independente ale MB. Pentru suportul de stat al micului business a fost creat Oficiul întreprinderilor mici și mijlocii în cadrul Ministerului Comerțului Extern și al Industriei. Atât autoritățile administrației publice centrale, cât și autoritățile locale promovează formarea și dezvoltarea MB prin intermediul împrumuturilor, garanțiilor de creditare, stimulentele fiscale, training-urilor pentru personal și facilitarea accesului la informație. În afară de aceasta, întreprinderile MB beneficiază de ajutor financiar nerambursabil numai la realizarea programelor tehnico-științifice, cum ar fi:

- sporirea nivelului tehnic al producției (finanțate de către guvernul central și autoritățile locale);
- perfecționarea tehnologiei de producție în industria alimentară (finanțată de către guvernul central);
- dezvoltarea tehnicii și tehnologiilor noi, în comun cu universitățile și instituțiile științifice și de cercetare de stat (finanțată de către guvernul central).

Într-un sens mai larg, cu o rată preferențială a dobânzii, se pot acorda împrumuturi pentru următoarele proiecte:

- dezvoltarea a noi tipuri de bunuri și tehnologii (finanțat de către autoritățile locale);
- dezvoltarea a noi tipuri de producție și tehnică (finanțate de către guvernul central);
- revigorarea întreprinderilor mici și mijlocii pentru dezvoltarea economică a unor regiuni individuale (finanțate de către guvernul central);
- promovarea cooperării de producție și tehnice între întreprinderile MB (finanțat de către guvernul central).

Antreprenorii competitivi permanent inovează. P. Drucker definește *inovația* ca instrumentul specific al sistemului antreprenorial. Este actul care înzestrează mijloacele cu o nouă capacitate de a crea o bogăție. Antreprenorii de succes, oricare ar fi motivația lor individuală – fie bani, fie putere, fie curiozitate sau dorința de faimă și recunoaștere, încearcă să creeze valori noi și diferite satisfacții noi și deosebite, să transforme un material într-un mijloc sau să contribuie la mijloacele existente într-o configurație nouă și mai productivă [27, p. 29-30, 101]. Astfel, P. Drucker a identificat supravegherea inovației în șapte surse de ocazii de inovații, prezentate în

tabelul 1.5. Ele pot fi simptome ale schimbărilor survenite în economie, în societate și în cunoștințe din exterior, dar și din interiorul afacerii.

Tabelul 1.5. Sursele de inovații în activitatea antreprenorială

Nr. Crt.	Sursa	Caracteristici
<i>Mediul intern al întreprinderii (afacerii, industriei)</i>		
1	Neprevăzutul	Succesul, eșecul și evenimentul neașteptat din exterior.
2	Incongruența (Necoresponderea)	Nepotrivirea dintre realitatea existentă este, de fapt, și realitatea așa cum ar trebui să fie (schimbările efectuate în cadrul unei industrii, piețe sau proces).
3	Inovația bazată pe necesitatea procesului	Necesitatea este sursa de inovație și ca ocazie inovatoare majoră.
4	Structurile industriei și ale pieței	Schimbările industriei și ale pieței care iau pe toată lumea pe nepregătite, cer adoptarea sistemului antreprenorial de către fiecare membru, care tot devine o ocazie importantă de inovație.
<i>Mediul extern al întreprinderii (afacerii, industriei)</i>		
5	Demografice	Schimbările în populație – mărime, structura vârstei, componența, ocupația, statutul educațional și venitul sunt clare și au consecințe previzibile pentru inovație.
6	Schimbări ale modului de percepere	Schimbările în receptivitate, dispoziție și înțelegere, care creează ocazii importante de inovații.
7	Cunoștințe noi științifice și neștiințifice	Inovația bazată pe cunoștințe noi diferă de celelalte inovații prin: timpul necesar dezvoltării, rata eșecurilor, previzibilitatea și provocările pe care le lansează antreprenorul. La fel ca superstarurile, este temperamentală, capricioasă și greu de condus.

Sursa: [27, p. 176].

Liniile dintre aceste surse de ocazii de inovații sunt nestopate și există o intersecție apreciabilă a acestora. Ele necesită o analiză separată, pentru că fiecare are caracteristicile sale distincte. Din literatura de specialitate care reflectă viziuni și direcții diferite unele caracteristici descrise ale inovațiilor majore să apară dintr-o analiză a simptomelor schimbării (cum este succesul neașteptat al unei schimbări considerate ne semnificative la produs sau stabilirea prețului), rezultă că ele să apară din aplicarea cunoștințelor noi, care rezultă în urma unei mari descoperiri științifice. Succesul neașteptat sau eșecul neașteptat duce la un risc sau la un grad de nesiguranță destul de scăzut, iar inovațiile care apar din acestea, în mod tipic, în cea mai scurtă perioadă de timp între începutul unei întreprinderi și rezultatele ei, fie că sunt un succes, fie că sunt un eșec [27, p. 30].

Analiza experienței străine referitor la suportul financiar pentru activitatea de antreprenariat demonstrează că finanțarea IA și a altor instituții similare în scopul dezvoltării întreprinderilor inovatoare, de regulă, aparține statului.

În Republica Moldova, subprogramul „Susținerea întreprinderilor mici și mijlocii” presupune activități orientate spre dezvoltarea IMM-urilor prin promovarea dialogului public-

privat și a culturii antreprenoriale, consolidarea Fondului de stat de Garantare a Creditelor, dezvoltarea infrastructurii de suport în afaceri și implementarea programelor de suport antreprenorial care au scopul de a facilita accesul la finanțare și de a spori abilitățile antreprenoriale [32]. În rezultat, se așteaptă o creștere a numărului de locuri de muncă și extinderea ariei de creare și funcționare a IMM-urilor pe întreg teritoriul țării. Subprogramul este implementat de către Organizația pentru Dezvoltarea Sectorului Întreprinderilor Mici și Mijlocii. Scopul principal este asigurarea unui mediu propice pentru dezvoltarea sustenabilă a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii, Anexa1.

În general, factorii analizați anterior se referă la posibilitățile și realitățile dezvoltării sectorului IMM-urilor în Republica Moldova sau la mediul antreprenorial al țării, care, prin politicile de reglementare ale statului, asigură susținerea, protecția și promovarea micului business.

Anual, Banca Mondială execută evaluările mediului de afaceri a țărilor lumii. Astfel, Raportul „Doing Business” al Băncii Mondiale, publicat anual, analizează reglementările aplicate afacerilor într-o economie, inclusiv privind lansarea afacerii, obținerea unui credit, comerțul transfrontalier, plata impozitelor, precum și insolvabilitatea [116, p. 4]. Clasamentul agregat al mediului de afaceri se bazează pe scorurile pentru cele 11 domenii ce influențează afacerile și include 190 de țări. Conform Raportului „Doing Business 2018”, Republica Moldova în anul 2018 și-a menținut locul 44 din 190 de țări, incluse în clasamentul Băncii Mondiale privind mediul de afaceri, cu un punctaj de 73 dintr-o sută, cu 0,20 peste nivelul anului 2017, Anexa 2.

Potrivit rapoartelor anterioare, Republica Moldova a urcat de pe locul 82 în anul 2013 pe locul 63 în 2014 și, respectiv, locul 52 în anul 2015, după care a urmat o ascensiune cu opt poziții în anul 2017. Autorii Raportului Băncii Mondiale constată, că sporirea calității serviciilor oferite de Ghișeul unic, reducerea procedurilor la înregistrarea afacerilor, eliminarea cerințelor de înregistrare la Fondul Social și alte schimbări au condus la îmbunătățirea mediului de afaceri.

În clasamentul Băncii Mondiale, poziția Republicii Moldova se situează imediat după Muntenegru și Serbia și devansează țările ca: România, Italia și Armenia. Dintre țările ex-sovietice, cea mai bună poziție a ocupat-o Georgia (locul 9), urmată de Estonia (12), Lituania (16), Letonia (19), Federația Rusă (35), Kazahstan (36), Belarus (38), care, de asemenea, au urcat câteva locuri în clasamentul din acest an. România este plasată pe locul 45, iar Ucraina ocupă poziția 76.

Cea mai bună poziție (20) Republica Moldova o ocupă la capitolul „înregistrarea proprietății” și, respectiv, locul 23 în ceea ce privește inițierea afacerilor. Raportul Băncii Mondiale plasează Moldova pe locul 32 la capitolul „plata taxelor” și 33 la „protecția investitorilor minoritari”. Cea mai proastă notă continuăm să o avem la capitolul ”eliberarea permiselor de construcție”, unde ne clasăm pe poziția 165.

Cel mai atractiv după medul de afaceri, potrivit Raportului „Doing Business 2018”, al doilea an consecutiv rămâne Noua Zeelandă, după care urmează Singapore. Cea de a treia țară cu cel mai potrivit climat pentru afaceri este Danemarca. În clasament urmează țările, precum: Coreea de Sud, Hong Kong, Statele Unite ale Americii, Suedia, Marea Britanie, Norvegia, Georgia și Suedia.

Din topul celor 10 țări au decăzut în anul 2018 Macedonia și Taiwan.

Reieșind din cele expuse, conștientizăm că înainte de a ne dori dezvoltarea sectorului IMM-urilor, condiția absolut necesară este existența unui cadru macroeconomic favorizant, și anume: o monedă națională stabilă, o inflație sub control, rate de schimb previzibile, lipsa de bariere comerciale, asigurarea calității produselor pentru consumator. Deci, ansamblul IMM-urilor formează un univers în care în același timp domnesc diversitatea și dinamismul, care determină de altfel forța lor redutabilă. Acestea sunt rațiuni puternice pentru ca înființarea și dezvoltarea IMM-urilor, precum și competitivitatea lor, să fie în centrul preocupărilor factorilor responsabili ai politicii economice din toate țările dezvoltate.

1.2. Evoluția conceptului incubatoare de afaceri ca formă de suport a întreprinderilor mici și mijlocii. Managementul incubatoarelor de afaceri: obiective, caracteristici, tipuri și funcțiile acestora

Orice afacere, din punct de vedere al dezvoltării în timp, are o perioadă de inițiere, o perioadă de maturizare, o perioadă de dezvoltare, o perioadă de stagnare și o perioadă de declin. Pe tot parcursul acestor perioade, afacerea este tot timpul sensibilă și supusă oricând unor distorsionări și riscuri, care pot provoca dispariții.

Apelarea la serviciile unui Incubator de Afaceri este o formă științifică și logică de protejare a creșterii afacerii și de maturizare a acesteia. De altfel, statisticile arată, ca, la nivel mondial, afacerile, care își încep activitatea în Incubatoarele Tehnologice și de Afaceri, au șanse mai mari de supraviețuire în primii 5 ani decât cele care pornesc activitatea în afara acestora.

Conceptul formal de IA a luat naștere în SUA, în anul 1959. Preluat din engleză – Business Incubator, Conceptul IA era perceput ca o instituție care urmărește crearea unui mediu favorabil, sustenabil, pentru firmele nou-înființate și cele inovative, cu potențial de dezvoltare.

Administrația întreprinderilor mici din SUA, încă la începutul anilor 2000, au confirmat ca de la 50% până la 80% dintre firmele nou-înființate dau faliment în primii 5 ani de activitate. În schimb, 87% dintre firmele incubate au supraviețuit peste 5 ani [69, 71].

Începând cu anii 1980, categoria economică a IA s-a bucurat de un mare interes din partea celor care s-au ocupat de planificare, legislație și practica dezvoltării micilor afaceri. Au fost

explorate și create special structuri și strategii noi care permiteau întreprinderilor să demareze, să supraviețuiască și să se dezvolte. Așa a apărut conceptul de **Incubator de Afaceri (IA)**.

Noțiunea de „*Incubator de Afaceri*” a fost preluată în limba română exact ca în limba engleză – „*Business Incubator*”, deoarece sensul acestei sintagme corespunde perfect celui din sintagma engleză.

Trebuie să precizăm, în primul rând, că este vorba despre o noțiune economică proprie economiei de piață și liberei inițiative, care în țările dezvoltate s-a cristalizat acum 30 de ani și s-a perfecționat atât din punct de vedere teoretic, conceptual, cât și practic, devenind model de organizare și funcționare a businessului mic și mijlociu.

După părerea economiștilor **Kuratko D. și La Follete**, „Business-incubatorul asigură legătura eficientă între talent, tehnologie, capital și know-how în scopul ridicării abilităților antreprenoriale și accelerării dezvoltării noilor companii” [90, p.49].

Economistul american **Campbell C.** consideră că „IA sunt instituții create pentru a ține piept provocărilor pieței, cum ar fi: accesul inechitabil la informație și capital, precum și lipsa consultanței de afaceri focusate, necesare pentru noile afaceri mici” [76, p.12].

O definiție asemănătoare este prezentată de economiștii americani **Allen și McCluskey**: „IA este o facilitate care asigură spațiu corespunzător, servicii de oficiu și asistență în dezvoltarea afacerii într-un mediu care contribuie la crearea, supraviețuirea și creșterea afacerii noi” [70, p.61].

În opinia economistului român **Dragomirescu S.** „Definiția convențională a incubatoarelor reiese din ceea ce reprezintă ele: facilități oferite micilor întreprinderi care sunt chirișele acestor incubatoare; se asigură întreprinzătorilor atât servicii, cât și accesul la un management specializat; de asemenea, sunt puse la dispoziție servicii de consultanță. Incubatoarele pot fi plasate într-una sau mai multe clădiri amenajate, dar pot fi și incubatoare „fără pereți” care asigură doar consultații și servicii ocazionale” [26, p.9].

Petree R., specialist vestit în domeniul business-incubatoarelor, menționează că „IA este o facilitate ce asigură condiții favorabile controlate pentru suportul creșterii afacerilor noi” [98, p. 9].

În opinia economiștilor cu renume, și anume **Rustam Lalkaka și Jack Bishop**, „IA este definit ca fiind un sistem organizațional, în care activitățile sunt coordonate în scopul de a proteja firmele noi și de a le înlesni dezvoltarea” [36, p.15].

Economistul american **Kmetz J.** consideră că „Un IA modern este o combinație între spațiul fizic și facilități, idei antreprenoriale, suport administrativ, toate împreună având menirea de a contribui la dezvoltarea companiilor noi la etapa inițială” [89, p.1].

Savantul **Duff A.** recunoaște că „IA este o organizație care oferă un șir de servicii de dezvoltare a afacerii și acces la un spațiu mic pe termeni flexibili pentru a satisface necesitățile firmelor noi” [82, p.11].

Conform definiției **Comisiei Europene**, un „IA este un loc în care sunt concentrate, într-un spațiu limitat, întreprinderile recent create. Obiectivul incubatoarelor este de a spori șansa de creștere și durata de supraviețuire a acestor întreprinderi, furnizându-le spații modulare cu servicii comune (telecopiatoare, computere), ca și o încadrare în scopul asigurării unor servicii specifice. Accentul este pus, în mod esențial, pe dezvoltarea locală și pe crearea de locuri de muncă. Orientarea tehnologică este deseori lăsată pe plan secundar” [72, p.4].

O altă definiție este formulată de **Asociația Națională a Business Incubatoarelor din Statele Unite (USNBIA)**, și anume: „IA este un instrument de dezvoltare economică creat pentru a accelera creșterea și succesul companiilor antreprenoriale prin intermediul suportului afacerii cu resurse și servicii. Principalul obiectiv al unui IA este de a produce firme de succes, care vor părăsi programul fiind viabile din punct de vedere financiar” [74, p.4].

Economistul **Natalia Titică** menționează că „IA este o instituție care urmărește crearea unui mediu favorabil, sustenabil, pentru firmele nou-înființate și cele inovative, cu potențial de dezvoltare” [64].

În opinia economistului **Braguța A.** „Accepțiunea generală a noțiunii de IA constă în definirea unei astfel de instituții, ca fiind o structură partenerială locală sau regională, care oferă întreprinderilor mici și mijlocii o gamă complexă de servicii în condiții avantajoase, fiind focalizată, în principal, pe introducerea proceselor inovative în industrie și în servicii destinate industriei” [5, p.39].

Economistul **Banari I.** consideră că „IA este o structură special destinată susținerii și dezvoltării întreprinderilor mici nou-formate” [1, p.60].

Hackett & Dilts au citat multe definiții din literatura de specialitate care reflectă viziuni și direcții diferite. Unele dintre definiții se concentrează asupra scopului IA și le descriu ca instrumente pentru a le oferi unora combinarea resurselor necesare pentru dezvoltarea de noi afaceri și/sau creșterea lor la un anumit nivel de maturitate și ca instituții locale bazate pe încurajarea și sprijinirea dezvoltării noilor afaceri. De asemenea, au citat și alte definiții care se concentrează pe aspecte antreprenoriale ale incubatoarelor de afaceri care explică motivarea în dezvoltarea incubatoarelor ca fiind dorința de a încuraja antreprenoriatul și, prin urmare, contribuie la dezvoltarea economică unde a subliniat inovația IA în abilitățile lor de a ajuta întreprinzătorii, în dezvoltarea de noi firme” [87, p.49].

O altă definiție a IA a fost prezentată de savanții **Hackett și Dilts**: „Un business-incubator este un spațiu sub formă de oficii, care asigură arendașii săi cu un sistem de intervenție strategic, cu valoare adăugată, de monitorizare și asistență în afaceri. Acest sistem controlează și leagă resursele cu obiectivul de facilitare a dezvoltării afacerii noi a arendașilor, în același timp, luând în considerație costul nereușitei lor potențiale” [87, p. 41].

Din definiția specialistului român **Tripon A.** rezultă că „IA este spațiu fizic cu facilități oferite pe parcursul procesului de incubare” [66].

O altă definiție este reflectată de savantul **L. Bugaian**, și anume: „IA este o clădire dedicată IMM-urilor în scopul realizării unui program cuprinzător de suport ce include: îndrumare/ghidare, activități de rețea, suport administrativ. Incubarea este un program cuprinzător de asistență pentru inițierea și dezvoltarea afacerii” [10, p. 5].

Conform Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OECD) și a Forumului pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului și Întreprinderilor (FEED), IA sunt definite ca arii (domenii) pentru afacerile noi, care asigură premise, infrastructură și o serie clară de servicii și utilități pentru fortificarea capacităților de funcționare a afacerii pe parcursul unui an de dezvoltare [96].

Conform legii Republicii Moldova cu privire la IMM-uri, incubatorul de afaceri este locul unde sunt concentrate, într-un spațiu limitat, întreprinderile nou-înregistrate, al căror obiectiv este de a spori șansa de creștere și durata de supraviețuire a acestor întreprinderi, furnizându-le spații modulare și în care se oferă, în condiții facile, sprijin managerial și servicii de asistență [43].

Sintetizând definițiile expuse mai sus, putem concluziona că IA sunt structuri create pentru a sprijini dezvoltarea afacerilor aflate la început de activitate, și anume:

- IA asigură legătura eficientă între talent, tehnologie, capital și know-how în scopul ridicării abilităților antreprenoriale și accelerării dezvoltării noilor companii.
- IA este o instituție creată pentru sectorul IMM pentru a ține piept provocărilor pieței.
- IA este un loc în care sunt concentrate, într-un spațiu limitat, întreprinderile recent create.
- IA este o structură partenerială locală sau regională.
- IA este o facilitate ce asigură condiții favorabile pentru afaceri noi.
- IA este un instrument de dezvoltare economică locală care contribuie la stimularea activității de formare a IMM-urilor.
- IA este un sistem organizațional în care se coordonează activitățile IMM-urilor nou-create.
- IA sunt arii (domenii) pentru afacerile noi, care asigură infrastructură și o serie clară de servicii și utilități pentru fortificarea capacităților.
- IA este un suport managerial de consultanță și îndrumare/ghidare.

În figura 1.1 se prezintă schematic esența unui Incubator de Afaceri ca sistem managerial.

Reieșind din aspectele teoretice ale IA, în sintetizăm mai jos *definiția proprie* a autorului în ceea ce privește **conceptul Incubatorului de Afaceri**:

Incubator de afaceri este un instrument de dezvoltarea economică locală și un program de suport managerial destinat creării și susținerii de noi afaceri prin oferirea spațiilor fizice, rețelelor de infrastructură, accesului la servicii de consultanță și ghidare în inițierea și dezvoltarea afacerii, cursuri și instruirii în afaceri, acces la finanțare, prin asigurarea de parteneriat între societatea civilă, antreprenoriat și Autoritățile Publice Centrale și Locale [85].

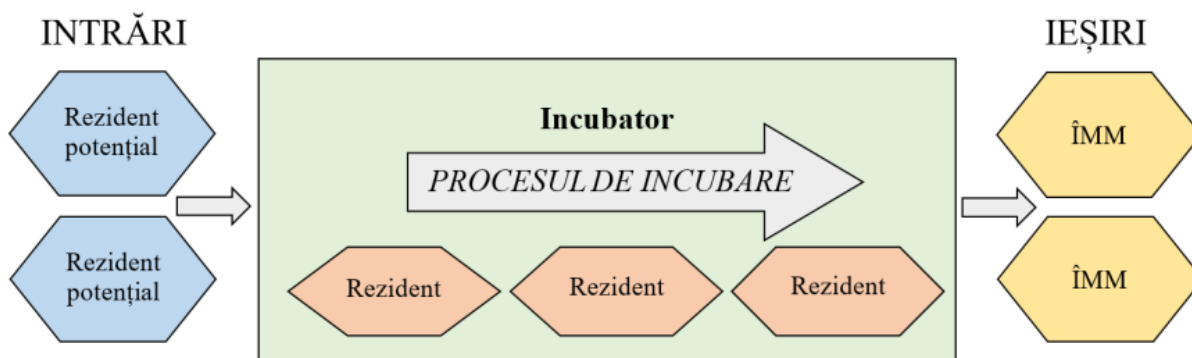


Figura 1.1. Esența Incubatorului de Afaceri ca formă de suport managerial

Sursa: Elaborată de autor.

Conform opiniei **A. Tripon**, procesul de incubare este „un proces de dezvoltare socială, economică și antreprenorială, de natură privată sau publică. Are ca scop descoperirea noilor idei de afaceri sau a firmelor aflate în faze inițiale de dezvoltare „start-up” sau „seed companies” (afaceri familiare), ajutând astfel la accelerarea procesului de dezvoltare a ÎMM-urilor” [66, p.56].

Procesul de incubare a afacerii prevede un vast program de susținere în afacere pentru a facilita progresul noilor afaceri. În general, aceste programe de susținere prevăd spațiu profesional, suport administrativ, diseminarea celor mai bune experiențe de organizare a afacerilor. Prin îndrumare, afacerea învață mai bine practicile afacerii, precum contabilitatea, finanțele, marketingul și tranzacțiile financiare, plus cele mai bune practici de management în planificare, organizare, conducere și control. Savanții autohtoni **S. Certan** și **A. Braguța** exprimă schematic în figura 1.2 intrările/ ieșirile ale modelului de incubare [4, 7].

Procesul de incubare este legat, inevitabil, de conceptul de comunitate, având în vedere faptul că firmele chirieșe sunt reprezentante ale comunității și că, odată devenite firme durabile, vor fi utile ei. Acesta, prin furnizori și clienți, poate constitui elementul care îl leagă în mod colegial pe noul întreprinzător de comunitatea locală și economia locală. Procesul de incubare, văzut ca sistem complex din punct de vedere al conceptului de comunitate, este prezentat în Anexa 3.

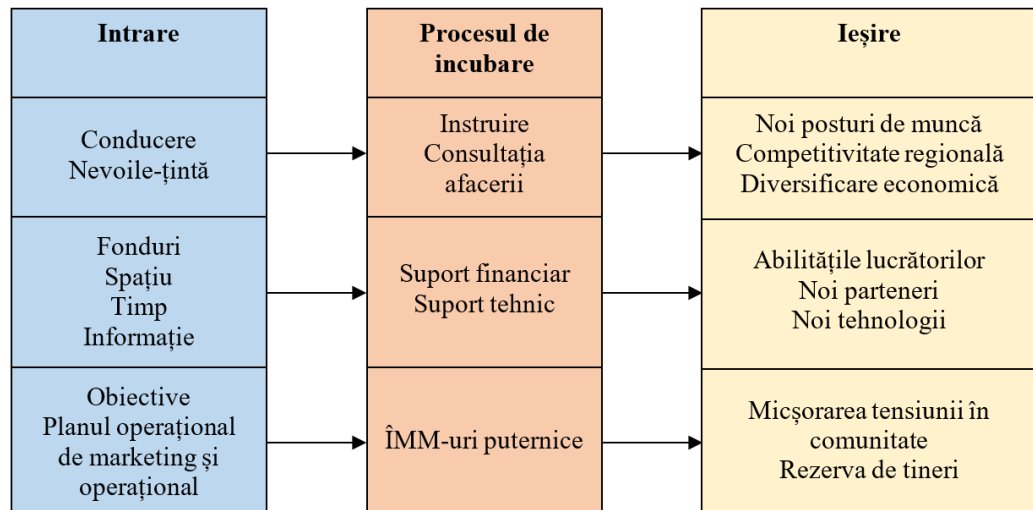


Figura 1.2. Intrările/ieșirile modelului de incubare

Sursa: Elaborată de autor în baza [6,11].

Pentru ca un IA să fie înființat și să funcționeze optimal, în mod obligatoriu, trebuie să existe **două tipuri de participanți:**

- cei care se decid să pună la dispoziția celor care ar dori să înființeze o mică întreprindere proprie toate condițiile necesare pentru aceasta;
- cei care doresc să-și înființeze o întreprindere proprie și nu au nici posibilitățile sau nici cunoștințele necesare.

Părăsirea IA este o procedură destul de dificilă. În mod normal, abandonarea lui trebuie să se efectueze atunci când afacerea impune prin însuși stadiul ei de dezvoltare eliberarea spațiului. Menținerea unui chirieș mai mult de cinci ani produce impresia că IA este o organizație doar de închiriere și nu una cu rol de susținere economică și formare antreprenorială.

Mediul creat în cadrul unui IA este caracterizat prin câteva trăsături particulare, care au tocmai rolul de a permite realizarea unui climat de colaborare pentru instruirea micilor întreprinzători, de suport și dezvoltare a afacerilor considerate profitabile.

Aceste **trăsături** sunt: selecționarea cu multă atenție a firmelor care urmează să fie incubate încă din stadiul inițial al formării lor; asigurarea spațiului de lucru pentru fiecare firmă chirieșă a IA; asigurarea de facilități de care acestea să beneficieze în mod egal, și anume facilități de comunicare și suport administrativ; existența unei echipe care să se ocupe de instruirea, dezvoltarea și consultanța pentru noii întreprinzători; asigurarea accesului micilor întreprinzători la servicii de tip juridic și financiar; stabilirea de chirii și taxe accesibile pentru serviciile oferite firmelor chirieșe; dezvoltarea firmelor incubate, astfel încât acestea să fie capabile să părăsească IA după 3-4 ani și să devină firme independente.

Conceptul IA face posibilă susținerea sectorului IMM-urilor în stadiul lor de începător, cel mai dificil, reprezintă un instrument pentru combaterea șomajului și, nu în ultimul rând, este o cale de valorificare a rezultatelor cercetării științifice în vederea transferului de tehnologie avansată către industrie [17].

IA este o structură special destinată susținerii și dezvoltării întreprinderilor mici nou-formate. Prin facilitățile acordate antreprenorilor începători, inclusiv acordarea de spații, IA contribuie, în mod direct, la orientarea potențialului intelectual și financiar privat spre dezvoltarea economiei și combaterea șomajului.

Economiștii apreciază că o cauză frecventă a eșecului întreprinderilor de tip start-up este lipsa experienței, a suportului financiar și a capacităților antreprenoriale, deoarece firmele mici sunt obligate să funcționeze pe piață în baza propriilor resurse, fără a beneficia de susținere financiară, care să le ajute să facă față presiunilor mediului concurențial. Aici intervine rolul IA: pe lângă asigurarea suportului logistic necesar, se organizează cursuri de pregătire, se întocmesc planuri de afaceri, se învață cum trebuie realizat un proiect pentru atragerea fondurilor puse la dispoziție de finanțatorii interni sau externi, într-un cuvânt, se însușesc primii pași în lansarea unei afaceri. Odată cu dezvoltarea firmei, aceasta se rupe de IA în care s-a născut și începe să funcționeze de sine stătător.

Obiectivele, tipurile și caracteristicile Incubatorului de Afaceri. *Obiectivul de bază al IA reprezintă crearea condițiilor favorabile inițierii unei afaceri și oferirea suportului logistic întreprinderilor nou-create. Astfel, IA contribuie la inițierea afacerilor, organizarea întreprinderilor, simplificând procedurile și micșorând costurile de întreținere [21].*

Incubatorul de Afaceri are ca **obiective** specifice:

- creșterea probabilității de succes în primii ani critici;
- reducerea semnificativă a timpului de lansare;
- posibilitatea patronilor de a se axa pe dezvoltarea produselor lor cheie;
- comercializarea rezultatelor cercetării;
- identificarea oportunităților de a investi;
- crearea de noi locuri de muncă;
- încurajarea și formarea antreprenorială.

Este de menționat, că scopurile specifice care trebuie realizate prin proiectul unui IA variază de la regiune la regiune în funcție de ceea ce se urmărește să se realizeze, de tipul de proprietate și de activitatea care se exercită. Dat fiind faptul că IA reprezintă un model de urmat, pot lesne să devină un punct ce focalizează Programul de dezvoltare a zonei, în special în cele rurale. Dacă în

cea ce privește procesul de demarare și operare a unui IA există similitudini cu toate că ele se află în medii diferențiate, rezultatele activității variază foarte mult în funcție de obiectivele urmărite și de alți factori locali. Obiectivele instituțiilor încadrate în procesul de demarare și operare al unui IA sunt expuse în tabelul 1.6.

Tabelul 1.6. Obiectivele instituțiilor încadrate în procesul de demarare al unui IA

Instituția	Obiectivele urmărite pot fi
Universitate/institut de cercetare	Inovarea, comercializarea rezultatelor cercetării, implicarea studenților și absolvenților.
Instituții publice/private	Investiții, crearea de locuri de muncă, profituri, bunuri și servicii, alte bunuri sociale.
Instituții din sectorul privat	Venituri din servicii, profitabilitatea firmelor chiriase, finanțare, legături, mediu sigur, cunoștințe.
Fondurile cu capital de risc (parteneri financiari)	Formarea întreprinderilor de succes, oportunități de investiții, randamente ridicate ale portofoliului, capitaluri proprii.

Sursa: Elaborat de autor în baza [91, p. 35, 92].

Caracteristicile de lucru ale unui IA includ următorii parametri:

Dimensiunile incubatorului. Dimensiunea optimă este cea de 2000 m², dar se înregistrează o mare varietate de la țară la țară. Din această suprafață 25% este ocupată de administrație și de spații comune. În Brazilia, suprafața incubatorului mediu este de 1800 m², iar în China – 6100 m².

Surse de finanțare pentru demarare. Se consideră că investiția unui incubator este mult mai redusă comparativ cu un parc științific sau un program de instruire. Investiția inițială trebuie să aibă în vedere costurile de înființare – construcție, renovare, echipamente – precum și cele ce permit primele activități.

Personalul de conducere al unui incubator. Managerul (administratorul) este persoana cea mai importantă pentru succesul incubatorului, mai ales prin prisma calităților sale manageriale. Cei ce conduc incubatorul trebuie să aibă relații strânse cu instituțiile financiare locale și trebuie să cunoască toate programele de asistență tehnică și financiară care ar putea fi utilizate pentru cazul în speță.

Criteriile de admitere în incubator și de părăsire a incubatorului. Aceste criterii variază și ele de la o țară la alta. Incubatoarele pot fi proprietate de stat, pot fi afiliate pe lângă o universitate, pot să activeze pe lângă o organizație non-profit sau să fie proprietate privată. Ca formă juridică sunt societăți comerciale.

Încă de la decizia de înființare a lor, IA sunt create cu un astfel de profil, încât acestea să corespundă resurselor și aspirațiilor comunității locale. Sunt următoarele *tipuri de incubatoare* [8]:

- *Incubatoare cu orientare socială* – acest tip de incubator este orientat spre susținerea anumitor categorii sociale ale populației – minorităților naționale, tinerilor absolvenți, a femeilor, noilor emigranți.

- *Incubatoarele industriale sau subcontractare industrială* – ele sunt în legătură cu întreprinderile mari, cărora le revine rolul de realizare a producției. Momentul de bază al activității acestor incubatoare – controlul calității și certificarea Sistemului de Management al Calității conform standardelor seriei ISO 9000.
- *Incubatoarele de afaceri de profil* sunt incubatoare numai pentru firmele care realizează produse specifice, de exemplu, cele din domeniile: biotehnologie, artizanat, ceramică, agricultură sau programe de computer.
- *Incubatoarele academice* sunt acele incubatoare de afaceri care aparțin și care sunt operate de o universitate sau de un colegiu. Obiectivul comun al incubatoarelor academice este de a reține tineretul în comunitate și a comercializa tehnologiile dezvoltate de studenți sau de facultate. În general, incubatoarele academice sunt mai mici ca dimensiune decât cele municipale și sunt concentrate sau îndreptate într-o știință particulară din cadrul universității.
- *Incubatorul tehnologic* prezintă înclinarea tehnologică a incubatoarelor, create în una din localități, se bazează pe faptul că există forță înalt calificată, dar neocupată, și corespunde politicii naționale de dezvoltare a regiunii. Clienții de bază ai incubatoarelor tehnologice sunt întreprinderile, în care o mare parte de angajați sunt ingineri calificați și cercetători, care au nevoie de susținere în organizarea afacerii. De aceea întreprinderile în astfel de incubatoare se află o perioadă mai îndelungată.
- *Incubatorul virtual sau fără pereți* a apărut relativ recent și se bazează numai pe consultanță și organizarea unor seminare, care nu cer spațiu de lucru pentru firme.
- *Incubatorul de servicii* – acest tip de incubator unește întreprinderile mici din sfera de servicii, în acesta firmele deserveșc atât firmele care arendează, cât și cele din afară, care prestează, de exemplu, servicii de reparare a calculatoarelor, elaborare a planurilor de afaceri, designul oficiilor etc. În tabelul 1.7 se prezintă criteriile de clasificare a IA.

Tabelul 1.7. Criteriile de clasificare a IA

Criteriu	Clasificarea
1. Orientarea profitului	Non-profit, for-profit
2. Fondatorul	Universitate, instituție de cercetare, autoritate publică, întreprindere privată
3. Forma juridică	Societatea cu răspundere limitată, societate pe acțiuni, parteneriat, corporație publică, Centru de profit a unei companii
4. Modelul operațional	„Bricks and Mortar” (BAM)(construcții fizice, virtuale, mixte)
5. Sursa de finanțare	Subvenții, sponsorizări, surse private, fonduri ale părților-terțe, asistența tehnică
6. Locul de amplasare	Zone urbane, suburbane, rurale
7. Ramura	Preponderent orientate spre industrie și tehnologie
8. Faza	Pre-seed, seed (de inițiere), start-up
9. Câștiguri/venituri	Consultanță, oferirea în arendă, plata pentru servicii, comisioane

Sursa: Elaborat de autor în baza [25].

În opinia noastră, este important a evidenția că activitatea IA are următorul *impact asupra dezvoltării economiei naționale*: fortificarea activității economice în regiuni; dezvoltarea piețelor interne; diversificarea regiunilor; contribuția la creșterea întreprinderilor mici; asigurarea viabilității întreprinderilor; respectiv, majorarea bazei impozabile a veniturilor bugetar; utilizarea eficientă a resurselor umane, de producere, tehnologice, naturale etc.; sporirea și susținerea activității inovatoare; introducerea noilor tehnologii și de know-how; crearea și fortificarea relațiilor între micul business și celelalte sectoare ale economiei naționale, inclusiv: întreprinderi mari (relații de subcontractare), mediul academic, autorități publice locale etc.; majorarea nivelului de ocupare a forței de muncă etc.

Lanțul serviciilor, oferite de IA, va depinde de tipul IA și obiectivele actorilor principali. În general, IA oferă un lanț întreg de servicii ce țin de susținerea profesională și spațiul flexibil.

IA asigură următoarele tipuri de **servicii și utilități** IMM-urilor beneficiare, prezentate în figura 1.3.

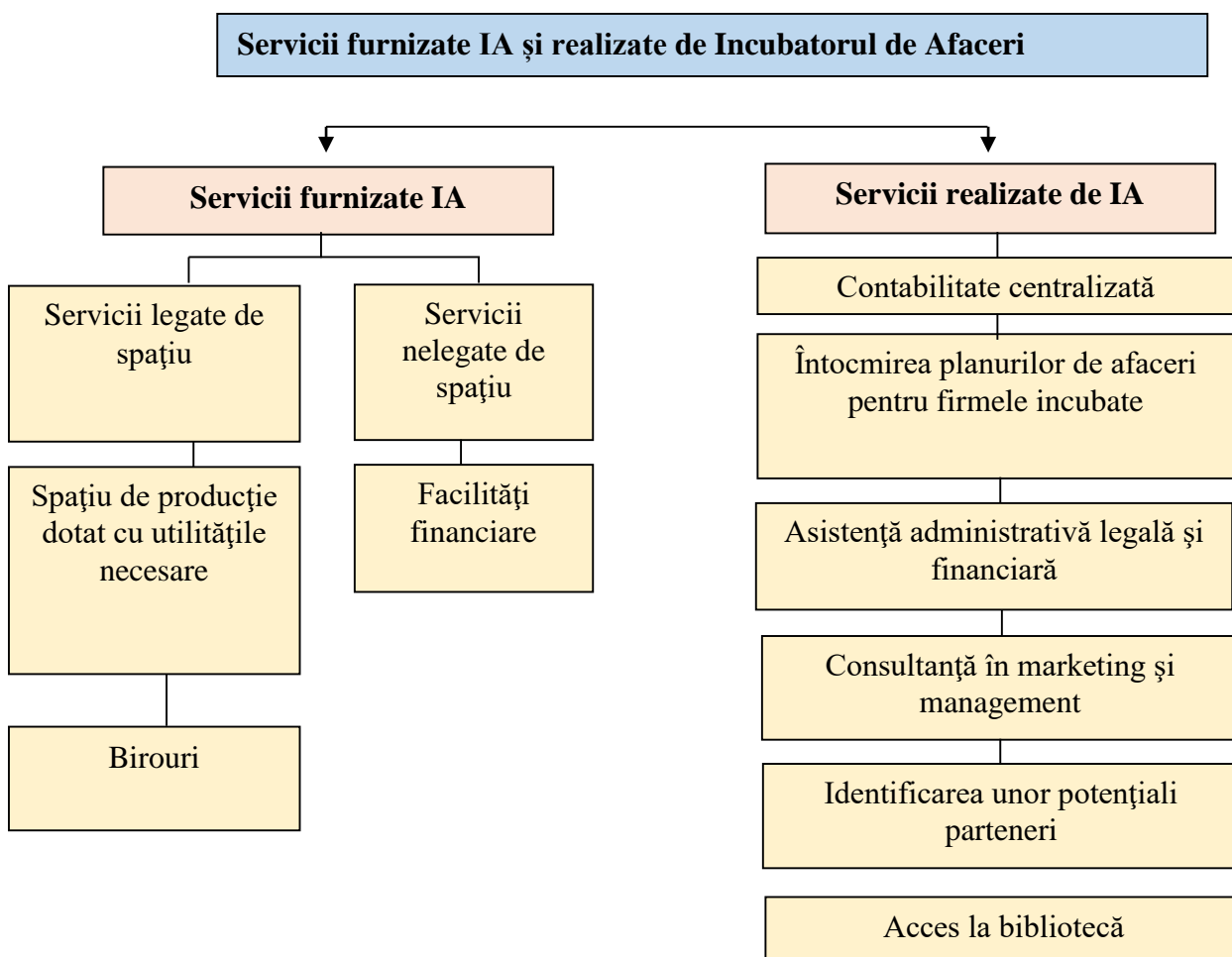


Figura 1.3. Serviciile Incubatoarelor de Afaceri (inputuri și outputuri)

Sursa: Elaborată de autor în baza [5].

Facilități comune:

- spațiul incubatorului, inclusiv spațiile pentru întâlniri de afaceri, expoziții, instruirii, care este pus la dispoziția IMM-urilor, în condiții de calitate și la prețuri convenabile;
- asigurarea cu utilități a spațiilor de lucru (energie termică, electrică, apă, gaz);
- servicii de telecomunicații (telefon, fax, e-mail, internet);
- servicii de pază.

Servicii comune:

- asigurarea serviciilor de administrare, secretariat;
- asigurarea serviciilor de informare și documentare;
- prevenirea problemelor de mediu;
- cooperarea între investitori în cadrul incubatorului.

Servicii specializate oferite contra cost:

- consultanță și instruire în managementul afacerilor și managementul investițiilor;
- consultanță și asistență în elaborarea planurilor de afaceri și de marketing, studiilor de fezabilitate, surselor și metodelor de finanțare a investițiilor în scopul contractării altor finanțări complementare de către beneficiarii programului;
- asistență acordată IMM-urilor în procesul de dezvoltare de noi produse și servicii;
- asistență pentru dezvoltarea de parteneriate naționale și internaționale;
- servicii de training, traduceri și publicitate;
- înlesnirea accesului IMM-urilor la baza de date și experiența universităților;
- consultanță privind protejarea drepturilor de proprietate intelectuală și industrială;
- asistență acordată IMM-urilor incubate în corelarea activităților cu cele ale întreprinderilor existente în zonă;
- asistență acordată IMM-urilor incubate în scopul diversificării capacității acestora de a-și comercializa produsele în afara zonei de amplasare a incubatorului;
- promovarea imaginii firmelor ce operează în cadrul incubatorului etc.

Sistematizând experiența internațională, autorul a grupat serviciile oferite de IA și le-a repartizat pe etape de dezvoltare a IMM-urilor, care sunt reflectate în tabelul 1.8. Experiența țărilor dezvoltate arată, că în cadrul IA sunt incubate întreprinderile ce sunt la etapele 1-3, iar la etapele ulterioare suportul IMM-urilor le este oferit de alte organizații din infrastructura de suport în afaceri: centre de consultanță, parcuri inovaționale și științifico-tehnologice, parcuri industriale, clustere etc. Totodată, este de menționat, că în absența unei infrastructuri în afaceri dezvoltate, IA pot oferi servicii atât IMM-urilor noi-create, cât și celor în curs de dezvoltare.

Tabelul 1.8. Interacțiunea între IA și IMM-uri la diferite etape ale ciclului de viață al întreprinderilor

<i>Etapele de dezvoltare a IMM-urilor</i>				
<i>Apariția și elaborarea ideii</i>	<i>Înregistrarea întreprinderii Organizarea activității</i>	<i>Lansarea în producere Primul produs finit</i>	<i>Dezvoltarea producerii și tehnologiilor</i>	<i>Maturitate Poziții stabile pe piață</i>
<i>Serviciile IA la diferite etape de dezvoltare a IMM-urilor</i>				
Informația inițială în domeniile afacerilor din RM	Informația despre piață	Sursele de finanțare la crearea întreprinderii	Stabilitatea relațiilor contractuale cu IA	Suportul în căutarea suprafețelor suplimentare
Instruire în bazele antreprenoriatului	Suport în înregistrarea întreprinderii, organizarea evidenței contabile etc.	Suport în căutarea surselor de finanțare	Dezvoltarea oficiului și suprafețelor de producție	Suport în căutarea finanțării
Servicii de consultanță	Consultațiile specialiștilor în domeniul businessului, juriștilor, contabililor etc.	Organizarea producerii în condiții de stabilitate	Servicii de consultanță	Servicii intermediare la primirea comenzilor
Suportul în elaborarea planurilor de afaceri	Procesul de planificare a afacerii și conținutul planului de afaceri	Managementul anti-criză	Servicii de oficiu, marketing, publicitate, recrutare a personalului etc.	Servicii de audit, marketing, informaționale, publicitate, recrutare a personalului etc.

Sursa: [36, p. 100, 47].

La rândul său, cu cât mai multe grupuri de clienți sunt deserviți de IA, cu atât mai multe funcții se realizează de acesta, prezentate în tabelul 1.9.

Tabelul 1.9. Tipurile de clienți ai IA

Tipurile de clienți ai IA	Etape de dezvoltare economică			
	Crearea	Atragerea	Menținerea	Extinderea
Întreprinzătorii începători (până la 1an din momentul înregistrării)	x	x		
Întreprinzătorii existenți (până la 3 ani din momentul înregistrării)	x	x	x	
Partenerii strategici ce deservesc clienții IA	x	x		x
Întreprinderile ce activează		x		x
Clienții strategici			x	
IMM-urile stabile			x	x
Companiile restructurate			x	

Sursa: [76].

Primul și cel mai important rol al IA este cel de a înlesni demararea firmelor noi private și de a le susține în primele faze de activitate. La prima vedere s-ar părea că investitorii privați ar trebui să susțină dezvoltarea IA ca fiind un sector de firme particulare. În realitate, acest rol revine statului ca parte a Programului său de dezvoltare a economiei.

Astfel, un IA oferă: promovarea culturii antreprenoriale și susținerea planificării afacerilor; înființarea de noi afaceri inovative; consultanță; instruire și susținerea dezvoltării afacerilor; facilități fizice (clădiri, spații pentru birouri, producție sau spații pentru laboratoare, oferite la prețuri rezonabile).

Etapele de creare și factorii-cheie ai succesului ale IA. Decizia de a iniția un IA este asemenea altor decizii ce se iau în legătură cu dezvoltarea economică, trebuie să se bazeze pe un proces logic de analiză a diversilor factori ce o pot influența și acest proces logic realizează diferența dintre succes și eșec. Trebuie cunoscute părțile tari și cele slabe ale zonei teritoriale, regiunii, locului, unde se dorește inițierea și amplasarea IA, trebuie făcută o evaluare care să definească în totalitate condițiile logistice locale existente.

Succesul sau eșecul unui proiect de IA, la fel ca și alte inițiative de dezvoltare economică, depinde, în primul rând, de manifestarea interesului comunității pentru aceasta, de cererea și oferta la anumite servicii sau produse, ce se resimt în colectivitatea, unde se dorește organizarea IA.

Un proiect de IA înseamnă punerea la punct a multor activități manageriale. În acest context, **problemele** care trebuie clarificate de la început sunt: asistență tehnică de demarare; stabilirea unor costuri suplimentare cât mai scăzute; tipurile de servicii ce se pot asigura; spațiul destinat micilor întreprinderi și disponibil pentru acestea; asocierea mai multor întreprinderi de același tip în cadrul unui IA.

Cu acest scop, la 19 iulie 2013 în Republica Moldova a fost fondată Organizația pentru Dezvoltarea Sectorului Întreprinderilor Mici și Mijlocii (ODIMM) – instituție publică responsabilă de organizarea procesului de renovare a clădirilor oferite de către autoritățile publice locale și înregistrarea legală a IA, precum și organizarea proceselor juridice întru buna funcționalitate a acestora. Astfel, IA sunt tratate ca entități legale, independente, constituite de autoritățile publice locale sub forma de Instituții Publice. De asemenea, ODIMM este activ implicat în procesul de selecție a managerului și a potențialilor rezidenți ai IA [55, 54, 28].

ODIMM împreună cu partenerii din Turcia, Grecia, România, Armenia și Ucraina au dat start proiectului „Rețeaua Regională a Incubatoarelor de Afaceri” (*Black Sea BI-NET*). Proiectul a avut drept scop crearea unei Rețele Internaționale de Incubatoare în bazinul Mării Negre, transferul de tehnologii, schimbul de bune practici și susținerea IMM-urilor incubate să internaționalizeze.

În **Raportul ODIMM** din anul 2012 se menționează, că „IA este o instituție publică creată de Organizația pentru dezvoltarea sectorului IMM-urilor în parteneriat cu Ministerul Economiei, Administrația Publică Locală, cu suportul financiar al Uniunii Europene, în baza matricei de Politici stabilite prin Adendumul la Programul de Suport bugetar „Stimularea Economică în zonele Rurale” al UE, semnat la 14.12.2012 [55, p. 4].

Prin intermediul suportului ODIMM, la 16 decembrie 2013 a fost creată Rețeaua Incubatoarelor de Afaceri din Moldova (RIAM) – platformă de cooperare și schimb de experiență între incubatoare, actualmente este constituită din 11 membri (incubatoare).

RIAM are drept obiectiv asigurarea succesului durabil și recunoașterii naționale și internaționale a IA și a rezidenților săi. Prin activitatea sa, RIAM contribuie la promovarea principiilor de incubare a afacerilor în rândul populației și, în special, a antreprenorilor începători, extinderea capacităților de dezvoltare a rezidenților și consolidarea capacității de absorbție și utilizare eficientă a fondurilor publice/donatoare.

În anul 2013, în Republica Moldova pentru prima dată a fost elaborat și publicat de Proiectul „ENTRANSE to New Markets”, cu suportul proiectului „InfoDev” „Consolidarea întreprinderilor inovatoare în baza incipientă prin creșterea Incubatoarelor de Afaceri existente în Moldova”, în care au fost descrise algoritmul de înființare a unui Incubator de Afaceri, văzut ca formă de suport sau instrument-cheie în dezvoltarea economiei regionale a țării.

Astfel, în Ghidul Pas cu Pas pentru Crearea Incubatoarelor Regionale de Afaceri sunt descrise următoarele etape ale managementului IA:

1. Determinarea tipului de incubator reieșind din rezultatele studiului pieței;
2. Baza financiară, condițiile de proprietate și management;
3. Preselecția întreprinderilor din incubator;
4. Regiunea, localul și renovarea clădirii;
5. Cadrul normativ;
6. Planul operațional, afaceri, servicii și suportul acordat IA;
7. Recrutarea personalului și a chiriașilor;
8. Lansarea activității incubatorului [28, 59].

Conținutul detaliat al acestor etape este descris în Anexa 4 – Etapele de creare a IA din SUA, Federația Rusia, România și Republica Moldova, unde acestea au similitudini, dar au și deosebiri.

Analizând etapele de creare a IA în SUA, Federația Rusia, România și Republica Moldova, putem descrie că în Republica Moldova și România sunt accentuate 8 etape ale managementului de creare a IA față de SUA și Rusia, unde se descriu numai 5 etape, iar din acestea 5 etape o mare

importanță i se atribuie etapei studiului de fezabilitate al IA și modalităților de creare și de susținere a unui IA, unde sunt accentuate activitatea pe piață a IA și a clienților săi, suportul pentru resurse și timpul planificat detaliat pentru funcționarea și lansarea acestuia.

Pentru SUA este importantă etape de identificare a unei nișe de piață, pentru care se elaborează programul IA care delimitează această nișă după tipul de companie sau client deservit și tot la această etapă se stabilesc facilitățile pentru incubator.

În România și Republica Moldova sunt aproximativ aceleași etape de creare a IA, fiindcă sunt similare în cultură, tradiții și obiceiuri. IA din România și Republica Moldova sunt orientate către sectoarele economice deficitare, care necesită un suport specializat. Pentru dezvoltarea specializată a anumitor sectoare rurale este binevenită activitatea economică industrială descentralizată a IA.

După semnarea contractului cu IA, chiriașii trebuie să se mute în atelierul său din IA. Acest proces va fi realizat cât mai curând posibil din moment ce este important ca IA să înceapă activitatea cu o capacitate deplină.

În perioada 2016-2018, principalele realizări ale RIAM în Republica Moldova au fost următoarele:

- consolidarea capacităților manageriale ale administratorilor IA;
- realizarea transferului de cunoștințe și experiențe;
- elaborarea de către IA a planurilor de dezvoltare strategică pentru anii 2018-2020;
- crearea unui sistem de monitorizare a performanțelor IA și a rezidenților;
- facilitarea accesului la finanțare pentru companiile incubate;
- maximizarea ratei de succes în rândurile companiilor debutante;
- sporirea nivelului de cultură antreprenorială la nivel regional;
- reprezentarea activă a infrastructurii de dezvoltare a afacerilor recunoscută și apreciată la nivel național și internațional;
- participarea în rețeaua regională „Black Sea BI-Net”, care reprezintă o platformă pentru stabilirea legăturilor între membrii BI-Net (ÎMM-uri incubate, incubatoare de afaceri, organizații de sprijin pentru afaceri și autoritățile publice relevante) din țările partenere: România, Republica Moldova, Ucraina, Armenia, Grecia și Turcia.

Managementul IA prevede organizarea multor întâlniri periodice atât cu chiriașii (rezidenții), cât și cu consumatorii de produse sau servicii. Atunci când majoritatea chiriașilor s-au mutat în incubator, trebuie să înceapă procesul de instruire a antreprenorilor în conformitate cu Programul și conceptul stabilit de conducerea IA.

Sistemul IA este foarte flexibil și servește o varietate mare de scopuri și actori implicați la nivel local și central. Este important că obiectivele, precum și tipul de IA să fie în strânsă legătură cu politicile și obiectivele activităților IA.

Contextul strategic pentru crearea unui IA este prezentat în Anexa 5. **Contextul strategic** pentru crearea lanțurilor între firme cu valoare adăugată ridicată include: existența unui management profesionist, existența condițiilor economice locale favorabile încurajării investițiilor și creșterii economice și existența unei piețe locale, deschisă concurenței.

Participanții (instituțiile) care participă la susținerea activității IA alcătuiesc trei nivele din cadrul unei comunități:

- 1) organizațiile de sponsorizare (susținere);
- 2) grupul de lucru local (care are o componentă mai largă decât organizațiile de sponsorizare);
- 3) alte organizații din zonă care asigură sprijin și publicitate.

Organizațiile de sponsorizare pot fi organizații economice, unități guvernamentale, o universitate sau un colegiu, organizații nou-create ca organizații non-profit sau de profit. Acestea sunt responsabile pentru stabilirea obiectivelor, asigurarea informațiilor în vederea elaborării studiilor de fezabilitate, selectarea individualităților care să coordoneze un grup de lucru necesar realizării proiectului.

Grupul de lucru trebuie să includă reprezentanții guvernamentali locali, organizații de afaceri, de exemplu: camera de comerț, organizații economice, consiliul economic al organizațiilor private, instituții financiare locale, instituții care au profil educațional, inclusiv universități și colegii. Membrii grupului de lucru au misiunea de a conduce cercetările preliminare pentru necesitățile de piață, de a ajuta la identificarea de susținători pentru realizarea proiectului și a asigura existența nivelului tehnic necesar pentru fazele-cheie ale proiectului.

Organizațiile, constituite pentru susținerea proiectului IA, au rolul de a organiza rețeaua de instituții care susțin în continuare realizarea totală a proiectului.

Astfel, IA nu trebuie să fie lăsat izolat, în primul rând, este necesară cooperarea și susținerea inițiativei din partea celor implicați în procesul de dezvoltare economică, în al doilea rând, IA nu trebuie să concureze cu alte programe inițiate. Este clar că în acest fel se economisesc timp și bani.

În continuare, sistematizăm următorii **factori-cheie de succes** ai unui IA:

- Dintre condițiile asigurate de economia locală este foarte important să se verifice situația pieței. Pentru a avea succes, IA trebuie să umple un gol existent în necesitățile acestei piețe. În vederea determinării existenței unei piețe pentru un IA trebuie de analizat caracteristicile afacerilor importante din zona respectivă, tendințele evidente pe viitor, nivelul activității antreprenorilor

din zonă, cererea și modul de asigurare a spațiilor existente și cererea pentru ca micile întreprinderi să fie susținute.

- Un alt element-cheie ce trebuie luat în seamă este crearea în teritoriu a unui potențial antreprenorial suficient de puternic. De acest element trebuie ținut cont în special în zona rurală, unde numărul întreprinzătorilor este mai mic.
- Nu trebuie neglijată analiza posibilităților de asigurare a chiriașilor cu materie primă cu acces la infrastructură (șosele, căi ferate etc.).
- Un alt element-cheie care asigură succesul unui IA este rețeaua de susținere a IA.
- Nu mai puțin importantă este și selecția unui manager (administrator) pentru IA, ceea ce reprezintă o problemă fundamentală, deoarece personalitatea managerului, inventivitatea, capacitatea de comunicare, abilitatea de a-și apropia chiriașii întreprinzători, precum și realizarea unei rețele de sprijin din toate punctele de vedere, reprezintă pentru succesul unui incubator mai mult decât diploma pe care o deține (figura 1.4).

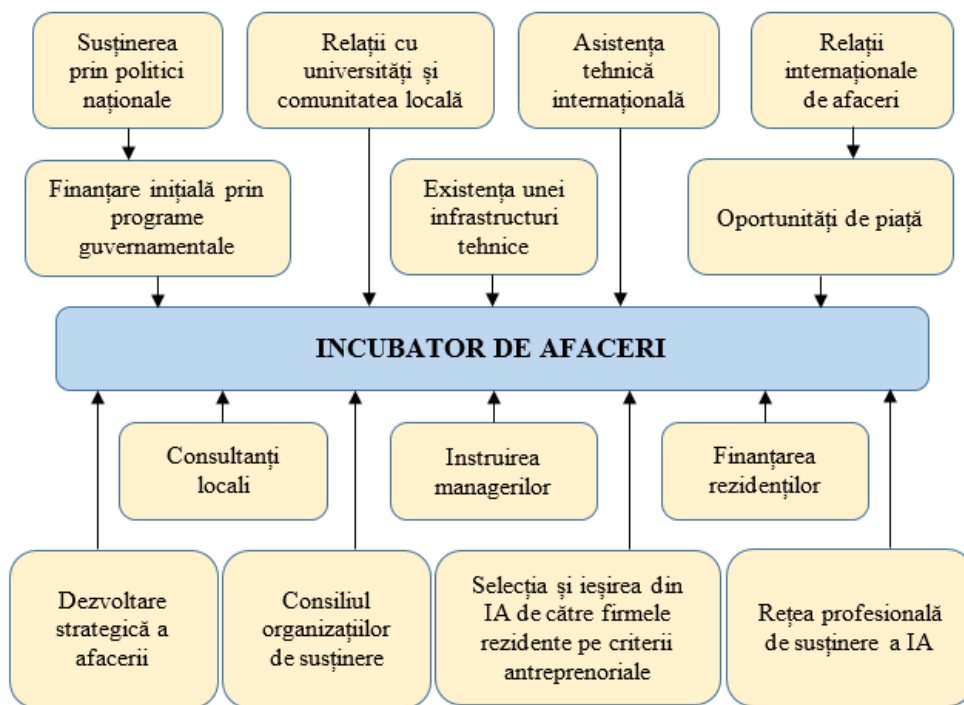


Figura 1.4. Factorii ce contribuie la crearea unui IA

Sursa: Elaborată de autor.

Un rol deosebit în cadrul managementului IA revine administratorului IA. Din principalele activități ale administratorului IA vom menționa: participarea la elaborarea și realizarea proiectelor și programelor din cadrul incubatorului; participarea la lansarea activităților agenților economici; participarea la atragerea investițiilor; prestarea serviciilor de marketing, ingineresci; acordarea susținerii activității de antreprenoriat; prestarea serviciilor de consultanță în domeniile juridice,

contabile etc.; organizarea cooperării IMM-urilor cu instituțiile științifice și întreprinderile mari de producție; desfășurarea altor activități, care nu contravin obiectivelor și sarcinilor IA.

1.3. Experiența de funcționare a incubatoarelor de afaceri la nivel internațional

Conceptul IA se bazează pe experiența țărilor, care au acordat și acordă permanent prioritate dezvoltării inițiativei private și întreprinderilor mici și mijlocii: Germania, SUA, Marea Britanie, Ungaria, Polonia etc. În practică, IA s-au dovedit a fi mecanisme eficiente de creare a IMM-urilor și a noilor locuri de muncă. Deja s-a demonstrat, că acestea sporesc rata de succes a start-up-urilor de la 45% până la 85%, dispunând, totodată, de cele mai bune practici stabilite și testate. Conform datelor statistice din 2013, pe mapamond existau aproximativ 9000 de IA, numărul cărora este permanent în creștere, situație redată în figura 1.5. Spre comparație: în anul 2000 în țările lumii funcționau 3200 de incubatoare, iar în 2007 – deja 5000 de IA.

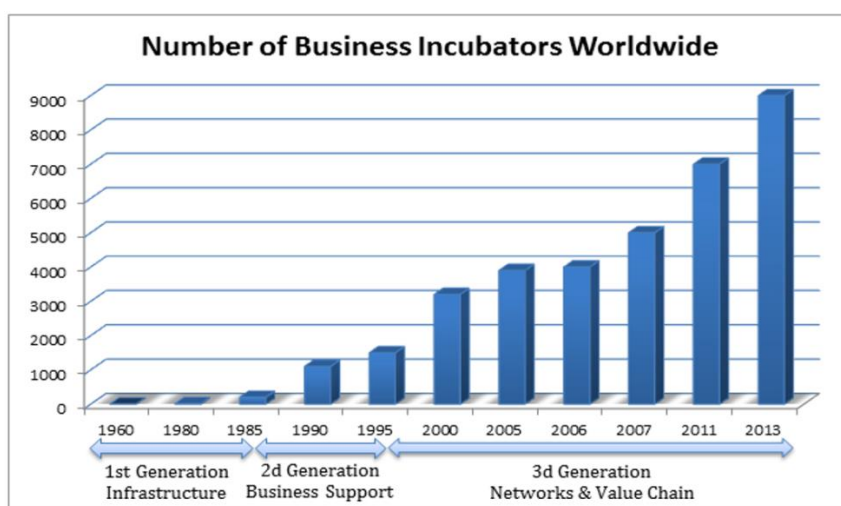


Figura 1.5. Dinamica numărului de IA în lume, 2013

Sursa: [126].

Cel mai mare număr de IA există în America de Nord (de exemplu, în SUA activează circa 1250 de IA) și Europa (900 de incubatoare), care creează anual circa 400 de mii de locuri noi de muncă. După cum arată datele sondajului efectuat de Uniunea Europeană, repartizarea pe ani în ceea ce privește crearea IA în lume este următoarea: în anii 1980 – 14% din numărul total, în anii 1990 – 38%, în anii 2000-2007 – 48% [94, 75]. Deci, cel mai mare număr de IA a fost creat începând cu anul 2000, ceea ce dovedește viabilitatea acestui concept pentru dezvoltarea IMM-urilor în toată lumea. Evoluția IA poate fi reprezentată în felul următor:

- *Prima generație de incubatoare*: spațiu și facilități comune.
- *A doua generație de incubatoare*: consultanță, dezvoltarea abilităților antreprenoriale, crearea de rețele.

- *Noul model*: stabilirea incubatoarelor sectoriale.
- *Incubatorul modern*: generator de afaceri spin-off cu valoare adăugată ridicată și facilitator al inovării și de transfer tehnologic către economie, rețele regionale, naționale și transnaționale.
- *Viitorul*: dezvoltarea și integrarea ulterioară a IA în cadrul politicilor naționale inovative [81].

Incubatoarele de afaceri din lume au apărut la începutul anilor 1980, după o decadă anterioară în care conceptul s-a perfecționat într-un număr redus de incubatoare (figura 1.6).

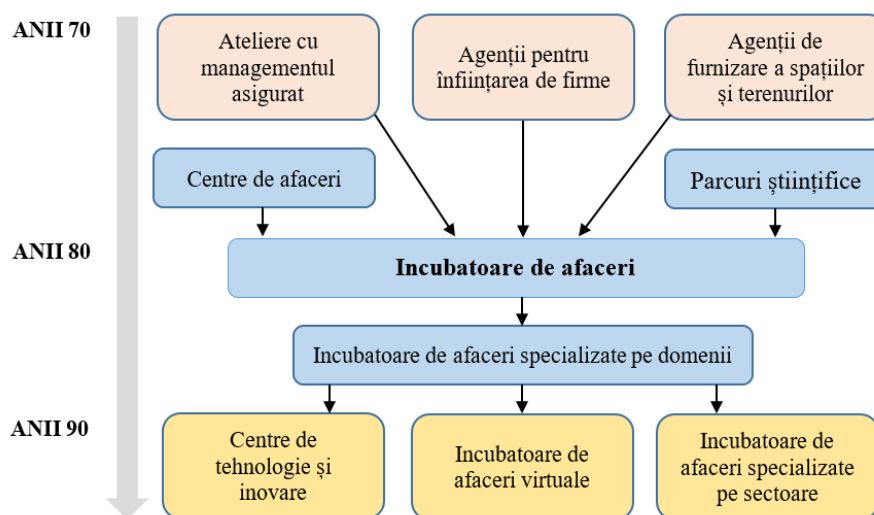


Figura 1.6. Etapele istorice a dezvoltării incubatoarelor de afaceri

Sursa: Adaptată de autor [36].

Primele IA în accepțiunea lor modernă au apărut în *Marea Britanie*. Ele au fost generate de două tendințe simultane:

- Subdivizarea clădirilor vechi și nelocuite în spații de lucru destinate firmelor, activitate ce a fost inițiată de arhitecți, dintre care se cunoaște că primul a fost David Rock, care în 1972 a amenajat clădirea în Covent Garden.
- Renovarea clădirilor istorice și utilizarea acestora pentru ateliere de artizanat și meseriași.

Al doilea val, care a marcat dezvoltarea IA în Marea Britanie, a fost datorat închiderii unor fabrici. British Steel Corporation (Societatea Britanică de Oțel) a fost prima care a creat posibilitatea celor rămași fără lucru să utilizeze spațiile oțelăriilor disponibile din cadrul societății spre a-și crea mici ateliere. Acest fapt s-a petrecut în 1975, iar după aceea multe alte societăți cu capital privat și universități au sprijinit crearea de IA.

Cu toate acestea, numeroasele anchete încă nu pot furniza informații precise despre distribuția IA din întreaga lume.

Autorul a selectat patru țări (SUA, Germania, Federația Rusă, România) pentru un studiu comparativ. Statele Unite a fost inclusă deoarece are cel mai vechi și cel mai mare sistem de

incubație din lume și modelează abordarea globală a incubării afacerii. Cea mai mare asociație de IA din Europa este prezentată în Germania, unde caracteristicile pronunțate ale IA se concentrează pe companiile de închiriere de înaltă tehnologie și pe legătura strânsă pe care o au cu universitățile și institutele de cercetare și dezvoltare. Alegerea Rusiei în cadrul studiului se bazează pe faptul că are un potențial uriaș în industrie. România a fost inclusă în studiu fiindcă este o țară în vecinătate cu o cultură și obiceiuri apropiate de Republica Moldova. În continuare analizăm experiența de apariție și funcționare a IA în țările menționate.

Experiența SUA. SUA a fost un pionier în industria de IA. Primul IA din lume a fost înființat în 1959 la Batavia, New York, după care numărul IA a crescut rapid, de la mai puțin de 100 în 1980 la aproximativ 1250 în 2013 [128, 114, 115]. Exemple de modele de incubatoare de afaceri în țările lumii sunt prezentate în Anexa 24, 25.

Programele de incubare din SUA apar, de obicei, ca inițiative locale ale agențiilor de dezvoltare economică. *Principalele motivații* raportate pentru crearea acestor programe sunt crearea de locuri de muncă locale (84%), promovarea climatului antreprenorial (77%), comercializarea tehnologiei (54%), construirea / accelerarea creșterii industriei locale (48%), încurajarea antreprenoriatului minoritar sau femeilor) și altele [117].

Combinarea de servicii furnizate de IA din SUA depinde, în mare măsură, de obiectivele strategice ale organizațiilor de sponsorizare și de tipul incubatorului existent. De exemplu, *incubatoarele bazate pe comunitate* au tendința de a oferi servicii de bază, tangibile, în măsura în care amestecul de chiriași include întreprinderi din diverse industrii. *IA sunt destinate transferului și comercializării de tehnologie* și sprijină firmele chiriașilor cu ajutorul resurselor și rețelelor universităților. Aceste IA se concentrează, de asemenea, prin dimensiunile de consultanță și de networking (rețele), în măsura în care universitatea poate fi considerată o bogată sursă de experiență. În ceea ce privește *IA corporative*, acestea folosesc, de obicei, tehnologia și strategia firmelor-mamă pentru a dezvolta companiile nou găzduite în incubatorul lor și pentru a le furniza asistență specifică. Ultimele sunt *IA de specialitate* în care rezidenții au ocazia de a îmbunătăți anumite domenii ale performanței lor, valorificând avantajele specifice de spații sau de resurse ale IA. În general, IA din SUA se deplasează constant spre a oferi companiilor rezidenți servicii mai valoroase și necesare, cum ar fi: networking (rețele, asistența educațională și altele, pentru a răspunde cerințelor mediului de afaceri modern [77, p. 67-86]. Toate aceste avantaje nu sunt singura cheie pentru succesul companiilor start-up, deoarece realitatea vine în întâmpinare cu nevoia de resurse financiare pentru a crește o întreprindere, în special în primele etape de dezvoltare.

IA din SUA reușesc să ofere o gamă largă de servicii financiare rezidenților. În primul rând, aceste servicii includ asistență în pregătirea unui set de documente pentru a obține subvenții de la o varietate de agenții guvernamentale (în prezent, aproximativ 70% din IA din SUA primesc granturi și subvenții de la guvern) sau de a dezvolta un plan de afaceri adecvat pentru a dovedi credibilitatea protecției financiare la securizarea împrumuturilor bancare. O rețea de relații pe care IA o are cu băncile sau cu alți furnizori de servicii contribuie, de asemenea, la facilitarea procesului de finanțare a întreprinderii, oferind o anumită credibilitate. În al doilea rând, în etapele ulterioare ale ciclului de viață al firmei mai frecvent este ca IA să conecteze firmele noi înființate cu investitori, înger capital de risc, care pot umple golul de capital. În SUA, rolul guvernului constituie factorul cheie demn de remarcat în susținerea incubatoarelor de afaceri. Guvernul este implicat în activitatea IA la nivel federal, de stat și local. Guvernele de stat joacă un rol esențial în susținerea IA, deoarece fac schimbări legislative privind dezvoltarea economică care sunt concepute pentru a sprijini IA în multe state, în timp ce nivelele locale și federale îndeplinesc rolul secundar în sponsorizarea IA.

Experiența IA din Germania. IA au început să apară mult mai târziu decât în alte țări. Motivul a fost că politica de la nivel municipal a început să se dezvolte abia în anii 1980 datorită influenței limitate a autorităților locale. Cu toate acestea, o restructurare majoră a sectorului de cercetare din industrie a determinat Germania să devină liderul mișcării IA în ultimii 15 ani.

Primul IA din Germania a fost înființat în 1983 la inițiativa Universității Tehnice din Berlin. În curând, IA au apărut în alte orașe, unde inițiatorii au fost în principal structurile de putere ale orașului și birourile regionale ale Camerei de Comerț sau bănci. Ulterior, unificarea Germaniei în 1990 a declanșat dezvoltarea IA în țară: în perioada 1992-2000 au fost create, în medie, 18 IA noi, în special în fosta Germanie de Est. În prezent, fiecare al doilea IA intenționează să-și extindă capacitatea sa [103].

Principala instituție care are un impact deosebit asupra mediului de afaceri din Germania este Asociația Germană a Centrelor de Inovare, Tehnologie și Incubatoare de Afaceri (ADT), care estimează că în prezent există peste 300 de centre de inovare și IA în țară. *Obiectivele* lor pot fi rezumate în următoarele domenii: sprijinirea companiilor noi orientate spre „sferele viitorului” – tehnologii înalte și servicii moderne; ajutarea șomerilor, încurajarea antreprenoriatului; sprijinirea transferului de tehnologie prin promovarea spin-off-urilor și facilitarea dezvoltării economice regionale care contribuie la creșterea zonelor neglijate. Majoritatea IA germane sunt centre nonprofit, dintre care s-au menționat că societățile start-up, orientate spre tehnologie, reprezintă 77% din toate societățile din IA din Germania [86, p. 75-90].

În ceea ce privește rolul guvernului, merită menționat faptul că agențiile regionale sunt implicate total în procesul de incubare a afacerilor, în timp ce participarea la nivel federal este destul de limitată. De fapt, performanța fiecărui al treilea IA este rezultatul unei strânse cooperări între actorii politicilor de dezvoltare regională.

Mai mult, astfel de actori participă la finanțarea IA prin furnizarea de economii bancare municipale și subvenții din orașele în care se află IA. Studiul realizat în Germania de Vest a demonstrat că numai 38% dintre IA au putut să își acopere cheltuielile cu propriile resurse financiare (venituri din leasing, furnizare de servicii, promovarea proiectelor), 40% au primit subvenții obișnuite și 22% din alte surse [103].

Rata de supraviețuire a start-up-urilor cultivate în IA germane nu este încă satisfăcătoare. Prin urmare, Germania trebuie să crească rata de creare a noilor firme, să reducă numărul falimentului acestora și să se asigure că acestea ating stabilitatea pe termen lung.

Experiența IA în Federația Rusia datează de peste 20 de ani. Ca și în multe alte țări, IA au început să apară în timpul crizei, când au avut loc schimbări instituționale active. Primul IA a fost deschis sub formă de Centru de Inovare și Tehnologie (ITC), existent în Rusia din 1996, și este în strânsă cooperare cu universitățile. Principalul accent era pus pe dezvoltarea tehnologiilor, dar nu pe comercializare. În prezent, în Rusia există mai mult de 150 de IA, 58% dintre acestea fiind deținute de stat, 32% au proprietate municipală și mixtă, iar numai 9% sunt private. Structura întreprinderilor incubate variază în diferite regiuni, însă, în medie, rezidenții sunt în mare parte întreprinderi producătoare – 74%, 46% de incubatoare sunt companii de cercetare și dezvoltare și aproape 60% – furnizează servicii legate de tehnologii informaționale [83, 99].

Principalele motive pentru care firmele rusești vor să se încadreze în IA au fost: serviciile de consultanță și îndrumare, accesul la spațiul de lucru (birouri) și asistența în găsirea investitorilor. Cu toate acestea, o mulțime de IA, în special cele care se concentrează pe start-up-uri tehnologice, încă se confruntă cu problemele formării mixului de servicii care ar atinge nișa de piață a IA, precum și de a fi încorporate în sistemul național de inovare al Rusiei. Pentru a rezolva aceste probleme, structurile regionale de putere ajută astfel de IA să creeze legături cu organizațiile științifice și universitățile. O altă provocare importantă pentru întreprinderile mici este căutarea de resurse financiare. Nu orice IA din Rusia este capabil să-și asume responsabilitatea de a rezolva această problemă. Fondurile publice nu oferă adesea granturi, iar băncile nu acordă împrumuturi firmelor noi fără reputație și istoric de creditare. De aceea, cea mai eficientă modalitate de abordare a problemei în aceste circumstanțe s-a dovedit a fi două scheme occidentale: uniunile de leasing și de credit. Acestea au fost folosite în Rusia în cadrul proiectelor pentru IA, înființate de instituțiile occidentale.

Guvernul rus, în ultima perioadă, a făcut eforturi considerabile pentru a susține IA. Vorbind despre perspectivele susținerii de stat a micilor întreprinderi, inclusiv a programelor de dezvoltare a incubării afacerilor, este de menționat faptul că o creștere suplimentară a nivelului de finanțare pentru astfel de programe din bugetul federal depinde de completitudinea următoarelor **sarcini**: **1)** extinderea tipurilor și formelor de sprijin care vizează, în primul rând, asigurarea unui start facil al afacerilor și o creștere stabilă în continuare pe piețele interne și mondiale; **2)** îmbunătățirea eficienței programelor de sprijin în desfășurare prin identificarea și monitorizarea realizării indicatorilor-țintă, atât calitativi cât și cantitativi [88]. Prioritatea în primirea suportului din partea guvernului trebuie să fie acordată grupurilor-țintă ale antreprenorilor – întreprinderilor începători, de creștere înaltă, inovatoare și orientate spre export. În ultimii ani, pentru a facilita procesul de incubare, în Rusia a fost creată o rețea de organizații de suport, inclusiv GKRP (Comitetul de Stat pentru Sprijinirea și Dezvoltarea Întreprinderilor Mici), Camere de Comerț, instituții finanțate de USAID, Centrul de Dezvoltare și de formare a afacerilor și altele [99, p. 106-129].

Experiența IA în România. Primul Centru Incubator Tehnologic și de Afaceri (CITAF), a fost creat în martie 1992, cu sprijinul Ministerului Cercetării de atunci și al Institutului de Cercetare și Proiectare pentru Tehnologia Construcțiilor de Mașini ICTCM SA. În anul 1993, Ministerul Cercetării, printr-un program propriu, a creat prima rețea națională de Centre de incubare și afaceri, care, cu regret, nu a reușit să devină o rețea funcțională și profesionistă. În România, numărul și impactul IA este destul de scăzut pentru a satisface nevoile specifice ale IMM-urilor, aflate în stadiul incipient de dezvoltare a afacerii sau care funcționează deja. Distribuția geografică inegală și rata de supraviețuire foarte mică au făcut ca o serie de IA, înființate cu sprijinul internațional, să înceteze să funcționeze în momentul în care s-a încheiat finanțarea, dat fiind faptul că sprijinul din partea autorităților locale/ guvernului/ sectorului privat a fost inexistent sau insuficient pentru a le menține în funcțiune până când acestea ar fi putut să se autosusțină. Pentru a stimula activitatea IA, în luna mai 2016 a fost aprobată Legea privind IA, publicată în Monitorul Oficial ca Legea 102/2016. Prezenta lege reglementează regimul juridic de înființare și funcționare a IA prin acordarea de facilități din partea autorităților publice pentru stimularea fondării acestora și înființării IA în vederea creării de noi locuri de munca, diversificării economiilor și dezvoltării unui mediu antreprenorial în cadrul comunităților locale [37].

Potrivit documentului, au fost deschise IA cu un portofoliu mixt, respectiv tehnologice, academice de afaceri, agro-incubatoare de afaceri, IA sociale sau IA virtuale.

Titlul de „incubator de afaceri” a fost emis prin ordinul ministrului delegat pentru IMM-uri. Astfel, titlul este acordat pe o perioadă de maximum 10 ani, perioada de „preincubare” a

afacerilor va fi de maximum 6 luni, serviciile de incubare vor fi furnizate pentru o perioada de 3 ani, iar serviciile specifice unui accelerator de afaceri vor fi pe maximum 2 ani. Titlul de incubator de afaceri acordă dreptul la facilități, precum scutirea de la plata impozitului pe terenul sau clădirile aferente și scutiri, cu acordul autorităților locale, de la plata altor taxe datorate bugetelor locale [37].

În tabelul 1.10 sunt prezentate date statistice ale IA în unele țări ale lumii, dintre care vom menționa țările cu cel mai mare număr de IA: Germania, Franța, China, Coreea etc. Începând cu anul 1987, datorită Programului Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (PNUD), China a dezvoltat cel mai mare program de incubare din rândul țărilor în dezvoltare la nivel mondial. China a lansat la sfârșitul anilor 1980 primele IA, în perioada imediat următoare fiind înființate 100 de IA în 10 ani, datorită Programului de inovație Torch. În viziunea guvernului chinez, IA reprezintă un instrument de tranziție la economia de piață, bazat pe high-tech, de aceea se fac investiții în acest domeniu [34, p. 10].

Tabelul 1.10. IA în unele țări ale lumii, 2013*

Țara	Numărul de incubatoare	Țara	Numărul de incubatoare
Austria	63	Portugalia	23
Belgia	13	Suedia	39
Danemarca	7	Spania	38
Franța	192	Marea Britanie	144
Finlanda	26	China	460
Germania	300	Japonia	203
Grecia	7	Coreea	333
Irlanda	6	Taiwan	64
Italia	45	Singapore	55
Luxemburg	2	India	31
Olanda	6	Rusia	150
TOTAL			2207

Sursa: Elaborat de autor în baza [100, 126].

*Notă: cele mai recente date găsite de autor

Studiind practica mondială ce vizează dezvoltarea IA, concluzionăm că acestea, fiind un sistem organizațional, pot dovedi rezultate atât excelente, cât și slabe, în funcție de gradul de adaptare la necesitățile locale, implicarea sponsorilor, calitatea echipei manageriale și a strategiei adaptate.

Sustenabilitatea afacerilor inițiate în cadrul IA este redată de statisticile la nivel mondial în tabelul 1.11, care arată că 86% din firmele incubate au continuat să funcționeze 3 ani după ce au ieșit din IA (spre exemplu, în Brazilia, 80% din firmele incubate au supraviețuit după perioada de incubare, iar în Germania – 90%).

Tabelul 1.11. Rata de supraviețuire a firmelor incubate la nivel mondial, 2013*

Nr.	Țara/ Regiune	Rata de supraviețuire a firmelor incubate
1	SUA	85% continuă să funcționeze după 2 ani
2	Europa	89% continuă să funcționeze după 3 ani
3	Germania	90% continuă să funcționeze după 3 ani
4	Brazilia	80% continuă să funcționeze după 3 ani

Sursa: Elaborat de autor în baza [93].

*Notă: cele mai recente date găsite de autor

Trăsăturile principale ale unor IA din lume sunt prezentate în tabelul 1.12. Conform suprafeței brute de ocupare a IA cea mai mare parte este reprezentată de China cu cele mai multe firme incubate de incubator, dar cu investiții joase față de celelalte țări. Cea mai mare parte de investiții sunt alocate în Nigeria, deoarece diferă domeniul de activitate a IA.

Tabelul 1.12. Principalele caracteristici ale unor IA din lume, 2013

Țara	Suprafața brută, m ²	Suprafața netă, m ²	Firme chiriașe	Angajați în firme chiriașe	Investiții, mii dolari SUA
Brazilia	1800	600	10	43	-
China	6100	3036	22	318	78
Cehia	-	2230	16	105	175
Mexic	1550	420	7	98	468
Nigeria	2700	1860	7	44	864
Polonia	1603	1593	11	58	-
Turcia	2086	974	19	82	441

Sursa: Elaborat de autor în baza [36, 91].

*Notă: cele mai recente date găsite de autor

Performanțele IA din țările lumii sunt diverse. Ca urmare a studiului întreprins de autor, s-a determinat un prototip de IA cu următoarele *caracteristici*:

1. Suprafața brută de 2300 m², 17 firme chiriașe, un total de 136 de angajați, vânzări de 1 mil. dolari SUA la sfârșitul celui de-al *treilea* an de activitate.
2. După *șase* ani de activitate, IA are 25 de firme chiriașe, au absolvit 18 firme, numărul de angajați este în jur de 600 de persoane, iar vânzările constituie 1,4 mil. dolari SUA.
3. Clădirile renovate pentru IA au necesitat suma de 500 mii dolari SUA, astfel încât costurile pentru fiecare loc de muncă sunt de 3676 dolari SUA în al *treilea* an și scad la 2500 dolari SUA în al *șaselea* an.

De asemenea, s-a constatat că IA mici (cele cu suprafața mai mică de 2500 m²) nu fac față problemelor financiare, întrucât chirii și alte venituri ce se obțin nu sunt suficiente pentru o dezvoltare durabilă (precum este cazul Republicii Moldova).

Cercetările efectuate în 51 de IA din 11 țări europene au arătat, că pe parcursul a 2 ani de activitate acestea au creat 2726 de firme (din care numai 11,2% au dat faliment), iar în 5 ani de activitate – au fost create 16 mii de locuri de muncă [72].

În urma analizei formelor juridice de organizare ale IA în țările lumii s-a identificat că peste 1/3 din acestea sunt companii private, iar 24% din ele sunt publice. Indiferent de faptul că cea mai mare parte din IA sunt private, Sondajul efectuat de Comisia Europeană arată că cca 77% din ele sunt non-profit [72].

Considerăm relevant de evidențiat și *sursele de finanțare* la formarea IA în țările lumii, expuse în tabelul 1.13. Încă o sursă de finanțare a IA este grantul, care este prestat acestora pentru punerea în aplicare a programelor de formare și consolidare a infrastructurii, dezvoltarea unor servicii suplimentare de către donatorii locali și internaționali. Cu toate acestea, în fiecare an cota de finanțare în total prin granturi acordată IA scade, precum și numărul organizațiilor donatoare de granturi în domeniul susținerii antreprenoriatului și inovațiilor.

Tabelul 1.13. Ponderea surselor de finanțare la crearea IA din UE, 2013, %

Sursa de finanțare	Ponderea în total, %
Subvenții din partea donatorilor străini	22
Subvenții din partea autorităților naționale și agențiilor publice	46
Sectorul privat	13
Universitățile și organizațiile de cercetare-dezvoltare	5
Alte surse	14

Sursa: Elaborat de autor în baza [72].

*Notă: cele mai recente date găsite de autor

Deci, ca surse de finanțare majore pentru formarea IA servesc subvențiile din partea autorităților publice și donatorilor străini, de asemenea, implicarea în stabilirea IA, de exemplu, firmele cu capital de risc, rețele de business-angel sau private, fondurile de capital.

Totodată, vom reflecta în tabelul 1.14 ratingul *activităților* practicate de IA din lume.

Tabelul 1.14. Ponderea activităților practicate de IA în total activități în UE, % (2013)*

Tipul de activitate	Ponderea în total, %
1. Vânzările și distribuția	7,4
2. Business și servicii financiare	14,3
3. Producerea high-tech	8,5
4. Tehnologii informaționale și comunicații	33,8
5. Cercetare-dezvoltare	4,8
6. Alte activități de producere	6,8
7. Alte tipuri de servicii	15,5
8. Combinația din mai multe activități	8,9

Sursa: Elaborat de autor în baza [72].

*Notă: cele mai recente date găsite de autor

Astfel, cele mai răspândite activități dezvoltate în cadrul IA sunt: tehnologiile informaționale și comunicații, businessul și serviciile financiare. Printre motivele care fac locația IA atractivă pentru business, conform rezultatelor aceluiași benchmarking, sunt: clusterizarea, amplasarea geografică favorabilă și existența suportului profesionist în afaceri.

În tabelul 1.15 este prezentat ratingul *serviciilor* acordate de către IA, considerate ca cele mai utile de către chiriași.

Tabelul 1.15. Ponderea serviciilor acordate de către IA în UE, 2013, %

Servicii profesionale	Ponderea %
1. Accesul la granturi și fonduri de capital	2,9
2. Planificarea în afaceri	3,2
3. Servicii pre-incubare	3,3
4. Traninguri pentru dezvoltarea abilităților de afaceri	3,3
5. Suportul în atragerea creditelor bancare	3,4
6. Suportul în dezvoltarea de noi produse/servicii	4,2
7. Alte servicii profesionale	5,5
8. Recrutarea personalului și managementul resurselor umane	6,0

Sursa: Elaborat de autor în baza [72].

*Notă: cele mai recente date găsite de autor

La acest capitol menționăm, că cele mai utile servicii oferite de către un IA sunt considerate a fi: recrutarea personalului și suportul în dezvoltarea de noi produse/servicii. De asemenea, sunt cu procentaj evidențiat serviciile profesionale ale IA și traningurile pentru dezvoltarea abilităților în afaceri.

IA nu trebuie neapărat să fie privit ca un consumator de capital. În condiții normale de funcționare, acesta poate atinge punctul de echilibru în trei sau patru ani de la demararea activității, iar pentru recuperarea investiției inițiale este necesară o perioadă mai lungă. Dacă analizăm perioada în care un IA atinge *pragul* său *de rentabilitate*, atunci observăm că acestea sunt diferite, pentru fiecare țară aceasta diferă, tabelul 1.16.

Tabelul 1.16. Durata atingerii pragului de rentabilitate de IA în UE, 2013

Perioada	Ponderea, %
Mai puțin de 1 an	7,4
1-2 ani	14,8
2-3 ani	29,6
3-4 ani	3,7
4-5 ani	3,7
Peste 5 ani	40,8

Sursa: Elaborat de autor în baza [72].

*Notă: cele mai recente date găsite de autor

În majoritatea cazurilor este necesară o perioadă de peste 5 ani pentru ca un IA să-și atingă pragul de rentabilitate și să activeze în zona de profit în UE. O treime din IA din lume ating pragul de rentabilitate în 2-3 ani.

Este important de a lua în valoare și *tipurile de riscuri* cu care se confruntă firmele-chiriașe din cadrul IA, conform rezultatelor sondajului efectuat de organizația OECD, figura 1.7.

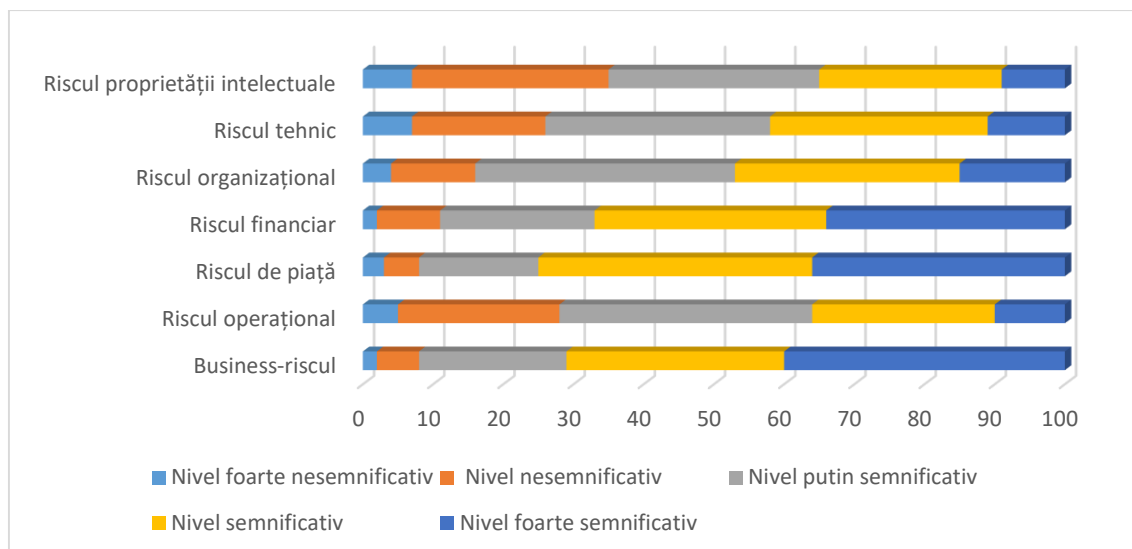


Figura 1.7. Tipurile de riscuri ce afectează incubatoarele de afaceri din lume, %

Sursa: Elaborat de autor în baza [96].

IA s-au confruntat cu diverse riscuri manageriale de diferite nivele. Astfel, din evaluarea riscurilor, care afectează IA din lume, evidențiem cele mai influente: *business-riscul*, ce ține de derularea afacerii firmei incubate, *riscul de piață* ce ține de supraviețuirea ulterioară pe piață a chiriașului incubatorului și *riscul financiar*, care ține de managementul financiar al firmei și situația macroeconomică din țară. Datele detaliate sunt prezentate în Anexa 6. Tipurile de riscuri ce afectează IA din lume.

În continuare vom prezenta **benchmarkingul** parametrilor IA din țările în dezvoltare cu cei obținuți de IA din SUA, care arată similitudini, dar, ca mărime, incubatoarele de dată recentă din țările studiate sunt mai mici și au un număr inferior de firme chiriașe, tabelul 1.17.

Tabelul 1.17. Comparația între IA din SUA și țările în dezvoltare

Anii de activitate	Țări în dezvoltare	SUA
Mai puțin de 7 ani (%)	94	54
7 ani sau mai mult (%)	6	46
Media suprafeței brute (m ²)	2500	-
Media nr. chiriași/incubator (unități)	12	10
Media nr. angajați/firmă (pers.)	7	10
Firme care au ieșit din incubator pe picioare proprii (unități)	8	8,5
Firme care și-au încetat activitatea (unit.)	2,5	3

Sursa: Elaborat de autor în baza [36].

În țările cu economia în curs de dezvoltare IA sunt percepute ca fiind o investiție socială absolut necesară guvernelor respective, mai ales în cazul stabilirii duratei pentru care se acordă sprijinul financiar. În tabelul 1.18 este oglindită perioada de incubare caracteristică pentru IA din țările Europei de Sud-Est și CSI.

Tabelul 1.18. Durata de incubare pentru IA în țările Europei de Sud-Est și CSI, 2016

Țara	Perioada de incubare minimă, ani	Perioada de incubare maximă, ani
1. Georgia	1	2
2. Republica Moldova	2	3
3. Polonia	1	3
4. România	2	5
5. Slovenia	2	7
6. Ucraina	3	5
7. Turcia	2	5

Sursa: Adaptat de autor în baza [100, 114, 115].

Analizând tabelul 1.18 putem conchide, că perioada medie de incubare în țările evaluate este de 3 ani, ceea ce este o perioadă optimală, reieșind din practica mondială.

După părerea autorului, este important de reflectat și fondatorii IA din țările Europei de Sud-Est și CSI, tabelul 1.19.

Tabelul 1.19. Fondatorii IA din țările Europei de Sud-Est și CSI, 2016

Fondator	Armenia	Croația	Georgia	Moldova	Polonia	România	Serbia	Slovacia	Slovenia	Turcia	Ucraina
Autoritățile locale	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+
Agenții guvernamentale	+	+				+	+		+		+
Centrele de cercetare și academice		+				+	+	+	+	+	
Universități și instituții de cercetare			+	+	+	+	+	+	+	+	+
Antreprenoriatul		+		+			+				
Businessul privat		+	+			+	+	+	+		
Organizații neguvernamentale	+				+		+				+
Camerele de comerț și industrie						+	+	+	+		
Asociații de business					+	+	+			+	
Bănci și instituții financiare				+			+		+		
Centrele de business și inovare								+	+		

Sursa: Adaptat de autor în baza [100, 114, 115].

Astfel, cei mai frecvenți fondatorii ai IA din țările Europei de Sud-Est și CSI evidențiem: autoritățile locale, universitățile și instituțiile de cercetare, precum și businessul privat.

Sistematizând cele expuse mai sus, putem numi cel puțin trei **motive**, care au contribuit la dezvoltarea IA în țările lumii:

1. Stimularea activității în centrele urbane și unele regiuni ce sunt într-o stare economică mai dificilă. IA erau create pe suprafețele libere ale uzinelor și fabricilor, în locul fostelor depozite, școli, clădiri părăsite. Aceste IA îndeplineau funcția de a crea noi locuri de muncă și erau legate preponderent de businessul netehnologic.

2. Stimularea activității inovaționale și de antreprenariat în universități. Acest gen de IA îndeplinește funcția de suport a antreprenariatului sciento-intensiv. Aproape 2/3 din IA existente în lume au legături cu universitățile sau Centrele de cercetare prin faptul că firmele chiriașe se orientează către promovarea de tehnologii noi.

3. Deschiderea IA întru crearea condițiilor atractive pentru investitorii privați oferă suport atât firmelor cu tehnologii performante, cât și antreprenariatului netehnologic.

Practica mondială arată, că în cele mai frecvente cazuri, IA se formează după o schemă mixtă, dar, pe măsura „maturizării” acestora, se specializează. Activitatea de reușită a unui IA, ca de altfel a oricărei organizații, depinde, în mare măsură, de stabilirea unor obiective clare, a unei strategii și a tacticilor de operare.

1.4. Concluzii la capitolul 1

În rezultatul analizei literaturii de specialitate, autorul a conchis că atât cercetările economice, cât și practicile țărilor dezvoltate au demonstrat că formarea infrastructurii adecvate este decisivă pentru asigurarea succesului dezvoltării micului business. Incubatoarele de afaceri, ca parte a acestei infrastructuri, pot constitui un instrument eficient în susținerea inovării locale, în crearea businessului și reduc substanțial rata de eșec a ÎMM-urilor. Incubatoarele de afaceri contribuie la crearea întreprinderilor durabile și competitive.

Astfel, *problema cercetării teoretice* s-a accentuat datorită faptului că incubatorul de afaceri este o categorie economică comparativ nouă și încă insuficient cercetată în literatura de specialitate, de aceea a apărut necesitatea de a dezvolta baza teoretico-metodologică și conceptuală a incubatoarelor de afaceri, ținând cont de particularitățile contemporane de dezvoltare a acestora la nivel mondial, european și național. Din punct de vedere practic, este necesar de a elabora un model care ar permite evaluarea performanțelor economice ale incubatoarelor de afaceri, considerate drept suport pentru dezvoltarea micului business.

Drept urmare:

1. Sectorul întreprinderilor mici și mijlocii reprezintă nucleul economiilor de piață din majoritatea statelor dezvoltate. Acesta ocupă un loc important în structurile economice ale țărilor lumii, având ponderi apreciabile în cifra de afaceri și numărul angajaților în ansamblul total de întreprinderi.

2. Conform cadrului legislativ din RM, dezvoltarea sectorului ÎMM-urilor este recunoscută ca activitate privată, iar antreprenorul este văzut ca persoana care propune ceva nou (produse, servicii), își asumă riscul pentru inovațiile făcute, are inițiativă, alocă resurse în scopul obținerii unor venituri viitoare, precum și își ia responsabilitatea pentru eventualului eșec.

3. Practica mondială a demonstrat, că IA dispun de mecanisme eficiente de creare a ÎMM-urilor și a noilor locuri de muncă și sporesc rata de succes a start-up-urilor. Conform ultimelor date statistice, cel mai mare număr de IA este în SUA, urmat de țările europene, în care incubatoarele existente creează anual sute de mii de noi locuri de muncă și contribuie la dezvoltarea economică regională, a localităților și orașelor.

4. Incubatorul de afaceri este o categorie economică relativ nouă, conceptul căreia încă nu este definitivat complet. Autorul a introdus anumite concretizări teoretice ale conceptului de IA. Astfel, în opinia autorului, *incubator de afaceri este un instrument de dezvoltarea economică locală și un program de suport managerial destinat creării și susținerii de noi afaceri, prin oferirea spațiilor fizice, rețelelor de infrastructură, accesului la servicii de consultanță și ghidare în inițierea și dezvoltarea afacerii, cursurilor și instruirilor în afaceri, accesului la finanțare, prin asigurarea de parteneriat între societatea civilă, antreprenoriat și Autoritățile Publice Centrale și Locale.*

5. Rețeaua Incubatoarelor de Afaceri din Moldova (RIAM) a fost creată cu suportul ODIMM și reprezintă o platformă de cooperare și schimb de experiență între incubatoare membri. Obiectivul de bază al RIAM constă în asigurarea succesului durabil al IA și a rezidenților lor, extinderea capacităților de dezvoltare a rezidenților și consolidarea capacității de absorbție și utilizare eficientă a fondurilor publice/donatoare.

6. Tipul IA variază în funcție de sfera programelor de incubare pe care le oferă, de organizarea lor internă, de sectorul economic în care sunt specializate și de tipul de clienți cărora le sunt oferite serviciile.

7. Factorii-cheie de succes în dezvoltarea IA sunt susținerea guvernamentală, gama serviciilor oferite firmelor chiriașe, managementul profesionist și crearea de rețele de comunicare.

8. IA se confruntă cu diferite riscuri, cum ar fi: business-riscul, ce ține de derularea afacerii firmei incubate, riscul de piață, ce vizează supraviețuirea ulterioară pe piață a chiriașului IA și riscul financiar, legat de managementul financiar al firmei și situația macroeconomică din țară. În conformitate cu scopul principal, care constă în evaluarea fezabilității situației economice a incubatoarelor de afaceri autohtone și argumentarea direcțiilor strategice de dezvoltare a acestora, în contextul susținerii micului business din Republica Moldova, în capitolul întâi au fost realizate următoarele obiective: *cercetarea aspectelor contemporane teoretico-metodologice ale următoarelor concepte: întreprinderi mici și mijlocii, incubator de afaceri și management al IA în scopul argumentării concepției de IA ca formă de suport în dezvoltarea IMM-urilor; analiza experienței internaționale de funcționare a IA prin identificarea particularităților acestora.*

În continuare urmează de realizat următoarele obiective:

- Determinarea conexiunii și a similitudinii de dezvoltare a IA și IMM în baza analizei situației economico-financiare a acestora.
- Efectuarea studiului de caz, care va confirma importanța IA ca formă de suport a micului business.
- Argumentarea și dezvoltarea direcțiilor strategice ale IA în cadrul Clusterelor.
- Argumentarea și elaborarea oportunităților de dezvoltare a IA în cadrul Parcurilor industriale.
- Utilizarea metodei Balanced Scorecard (BSC) în evaluarea eficienței economice a IA.
- Elaborarea metodologiei neparametrice de evaluare a ratingului IA prin implementarea indicatorului integrat al performanței manageriale TE în baza analizei anvelopării datelor.

2. DIAGNOSTICA SITUAȚIEI ECONOMICE A INCUBATOARELOR DE AFACERI DIN REPUBLICA MOLDOVA

2.1. Evaluarea situației economico-financiare a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii autohtone

Din subiectul cercetat în capitolul 1 cunoaștem, că în Republica Moldova activitatea micului business a început să se desfășoare ca fenomen independent al dezvoltării social-economice a țării la sfârșitul anilor 1980, când au apărut primele cooperative, care au demonstrat avantajele economiei de piață.

O importanță deosebită în conceperea rolului micului business în economia de piață și a necesității susținerii și dezvoltării acestuia a avut *Legea cu privire la activitatea de antreprenariat și întreprinderi*, adoptată în anul 1992, precum și Decretul Președintelui Republicii Moldova din 1993 *Cu privire la susținerea și protecția de către stat a antreprenoriatului* [38, 40]. Din acel moment a început să se desfășoare activitatea reală a micului business, dezvoltându-se în condiții economice nefavorabile și incerte ale perioadei de tranziție de la economia planificată la economia de piață.

Baza legislativă de pe atunci, care stipula condițiile legale de activitate a micului business, era reprezentată prin *Legea cu privire la susținerea și protecția micului business*, nr. 112-XIII din 20.05.1994, care stabilea condițiile juridice, economice și organizatorice de susținere și dezvoltare a întreprinderilor mici și a microîntreprinderilor, determina criteriile de raportare a întreprinderilor micului business la întreprinderi mici și microîntreprinderi [41].

Pe parcursul următorilor ani, legea nominalizată a suferit modificări și completări. Astfel, în *Legea privind Susținerea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii*, nr. 206 – XVI din 7 iulie 2006, au fost introduse noi criterii de raportare a agenților micului business la microîntreprinderi, întreprinderi mici și mijlocii, au fost stabilite sursele de formare a mijloacelor Fondului pentru susținerea antreprenoriatului și dezvoltarea micului business, a fost determinat conținutul Programelor de stat de susținere a micului business [42].

Ținând cont de dificultățile pe care le întâmpină sectorul IMM-urilor în dezvoltare, dar și importanța deosebită pe care o au întreprinderile respective în economia națională, Parlamentul Republicii Moldova a aprobat *Legea nr. 179 din 21.07.2016 cu privire la IMM-uri* [43].

Legea vizată a stabilit cadrul legal al întreprinderilor micro, mici și mijlocii și măsurile de stimulare pentru crearea și dezvoltarea acestora, având drept scop promovarea dezvoltării durabile a IMM-urilor prin îmbunătățirea mediului juridic și economic, în care acestea sunt create și

funcționează. Totodată, acesta are ca obiectiv asigurarea și creșterea competitivității și performanțelor întreprinderilor micro, mici și mijlocii, precum și facilitarea ajustării la timp cu schimbările economice și tehnologice.

Conform prevederilor adoptate, controalele de stat efectuate în primii trei ani de activitate a întreprinderii au caracter consultativ, cu excepția cazurilor de constatare a infracțiunilor. În același timp, antreprenorii care nu dispun de suficiente resurse pentru dezvoltarea afacerilor vor putea solicita asistență de la Fondul de garantare a creditelor întreprinderilor mici și mijlocii. Acesta vine să faciliteze accesarea creditelor de către întreprinderile care nu dispun de gaj suficient, oferind garanții de întoarcere a împrumutului în condițiile stabilite.

Legea mai stabilește crearea Consiliului Consultativ pentru IMM-uri, abilitat cu sarcina de a analiza „evoluția sectorului și a elabora recomandări pentru îmbunătățirea mediului de afaceri. Acesta reprezintă o platformă de dialog între antreprenori și autoritățile publice cu scopul de a oferi mediului de afaceri posibilitatea de a participa la perfecționarea cadrului legislativ și normativ”, se menționează în lege.

În vederea creșterii competitivității și dezvoltării spiritului antreprenorial în rândul tinerilor, documentul prevede introducerea educației antreprenoriale la toate nivelurile sistemului educațional, începând cu cel primar.

Actualmente, principalul document strategic al Guvernului Republicii Moldova privind susținerea sectorului IMM-urilor este Hotărârea Guvernului nr. 685 din 13.09.2012 cu privire la ***Strategia de dezvoltare a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii pentru anii 2012-2020*** (în continuare Strategie), precum și ***Planul de acțiuni privind implementarea Strategiei de dezvoltare a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii pentru anii 2018-2020*** [31].

Strategia oferă cadrul de politici pe termen lung și mediu privind dezvoltarea IMM-urilor din Republica Moldova în contextul trecerii de la modelul de dezvoltare economică, bazat pe consum, la o nouă paradigmă – orientată spre exporturi, investiții și inovații, a dezideratului politic de integrare europeană și a tendințelor economice mondiale. Acest document servește drept bază pentru elaborarea și implementarea programelor și planurilor de acțiuni ale autorităților publice centrale, regionale și locale, precum și a proiectelor de asistență tehnică ale donatorilor străini, destinate creării condițiilor necesare dezvoltării sectorului IMM în Republica Moldova.

Strategia a fost concepută pentru a stabili o viziune clară asupra dezvoltării IMM-urilor ca factor al creșterii economice durabile și competitivității naționale, orientate spre eficientizarea procesului de producere, marketingului, sporirea competitivității produselor și serviciilor, însușirea noilor procese de producere. ***Misiunea prezentei strategii constă în crearea unui mediu***

de afaceri favorabil, promovarea culturii antreprenoriale în vederea susținerii IMM-urilor și asigurării coeziunii sociale.

Pentru realizarea obiectivelor programului, au fost trasate următoarele **direcții prioritare**:

1. Ajustarea cadrului de reglementare la necesitățile dezvoltării IMM-urilor;
2. Îmbunătățirea accesului IMM-urilor la finanțare;
3. Dezvoltarea capitalului uman prin promovarea competențelor și culturii antreprenoriale;
4. Sporirea competitivității IMM-urilor și încurajarea spiritului inovator;
5. Facilitarea dezvoltării IMM-urilor în regiuni;
6. Dezvoltarea parteneriatelor în afaceri;
7. Dezvoltarea antreprenoriatului feminin în Republica Moldova;
8. Dezvoltarea economiei verzi pentru IMM-uri [31].

Ținând cont de faptul că IA reprezintă infrastructura de suport a IMM-urilor, autorul a considerat necesară prezentarea succintă a situației economice a sectorului IMM în economia națională (figura 2.1), precum și a tendințelor de dezvoltare a acestuia.

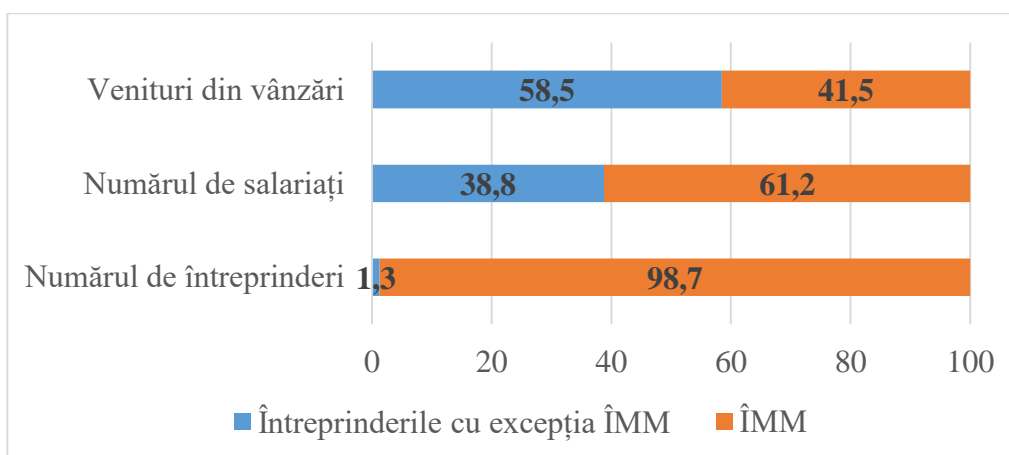


Figura 2.1. Poziția sectorului IMM-urilor în economia Republicii Moldova, 2017, %
Sursa: Elaborată de autor în baza datelor BNS, <http://statistica.gov.md>

Așadar, în anul 2017 sectorul IMM-urilor a constituit 53,6 mii de întreprinderi sau cu 2 mii de întreprinderi (3,9%) mai mult față de anul 2016. Sectorul IMM-urilor al Republicii Moldova reprezintă circa 98,7% din numărul total de întreprinderi. Deci, majoritatea întreprinderilor din Republica Moldova sunt întreprinderi mici și mijlocii. Din aceste considerente sectorul IMM-urilor merită o atenție deosebită.

Numărul salariaților, care au activat în sectorul IMM-urilor în perioada de referință, a constituit 323,3 mii de persoane, deținând 61,2% din numărul total de salariați ai întreprinderilor. Veniturile din vânzări ale sectorului IMM-urilor în această perioadă au însumat 137506,1 mil. lei sau 41,5% din veniturile totale din vânzări pe economie [24].

Important de menționat, că ponderea IMM-urilor în PIB-ul Republicii Moldova este constantă și constituia în anii 2016-2017 cca 41,5%. În țările membre ale Uniunii Europene IMM-urile reprezintă marea majoritate a întreprinderilor (99%), acestea au generat în anul 2016 de la 26% până la 47% din PIB și o jumătate din valoarea adăugată în sectorul non-financiar (55%) [113], ceea ce indică faptul că potențialul cantitativ de dezvoltare a IMM-urilor din Republica Moldova este pe deplin valorificat, dar mai există și premise de creștere. Interesul sporit al antreprenorilor față de aceste formațiuni economice a fost demonstrat din analiza dinamicii numărului IMM-urilor în Republica Moldova pentru perioada 2009-2017, tabelul 2.1.

Tabelul 2.1. Numărul și ponderea sectorului IMM-urilor în numărul total de întreprinderi din RM, 2009-2017

Indicatorii	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Numărul total de întreprinderi, <i>unit.</i>	44633	46704	48541	50681	52246	53738	51216	52320	54300
Ritmul de creștere,%	100	104,6	108,8	113,6	117,1	120,4	114,7	117,2	121,7
Numărul IMM-urilor, <i>unit.</i>	43658	45631	47337	49444	50890	52335	49770	51626	53600
Ritmul de creștere a IMM-urilor,%	100	104,5	108,4	113,3	116,6	119,8	113,9	118,3	122,8
Ponderea IMM în numărul total de întreprinderi, %	97,8	97,7	97,5	97,5	97,4	97,4	97,2	98,7	98,7

Sursa: Calculat de autor în baza datelor BNS, <http://statistica.gov.md>

Analizând datele statistice din tabelul 2.1 se constată că numărul total de întreprinderi, înregistrate în Republica Moldova, este în creștere, atingând cifra de 54300 în anul 2017, valoarea fiind cu 21,7% mai mare față de cea din anul 2009. Un alt indicator important la acest capitol este densitatea IMM-urilor din Republica Moldova la 1000 de locuitori, reflectat în tabelul 2.2.

Tabelul 2.2. Densitatea IMM-urilor în Republica Moldova la 1000 de locuitori, unități/locuitori

Indicatori	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Numărul IMM-urilor, <i>unități</i>	43658	45631	47337	49444	50890	52335	49770	51626	53600
Numărul populației, <i>mii locuitori</i>	3565,6	3562,1	3560,1	3560,2	3559,6	3557,6	3555,2	3553,5	3550,9
Densitatea IMM-urilor la 1000 de locuitori	12,3	12,8	13,3	13,8	14,3	14,7	14,0	14,5	15,1

Sursa: Calculat de autor în baza datelor BNS, <http://statistica.gov.md>

Conform datelor din tabelul 2.2, indicatorul privind densitatea a înregistrat o creștere continuă în perioada 2009-2017 de la 12,3 până la 15,1 IMM-uri la 1000 de locuitori. Ca urmare,

s-a constatat că tot mai mulți locuitori din Republica Moldova își deschid propria afacere, optând pentru inițierea întreprinderilor mici și mijlocii. Pentru comparație cu țările Uniunii Europene, acest indicator a înregistrat valoarea de 45 de ÎMM-uri la 1000 de locuitor, iar în România – 22 de ÎMM-uri la 1000 de locuitori [124].

Un indicator important care determină gradul de dezvoltare a RIAM în RM este gradul de densitate al IA pe țară ce revine la 100 mii de locuitori, care confirmă că acest proces se află la etapa incipientă, Anexa 7, 8.

Conform Anexei 8, unde a fost analizată densitatea IA din Republica Moldova la 100 mii locuitori, confirmăm că acest indicator are tendința de creștere, de la 0,29 IA la 100 mii de locuitori, în anul 2014, până la 0,4 IA la 100 mii de locuitori, în 2017, deoarece numărul IA este în creștere. Însă, din punctul de vedere al amplasării în plan regional, constatăm că IA nu sunt amplasate uniform, deoarece în regiunea statistică Nord densitatea IA este cea mai mică, comparativ cu alte zone. Așadar, în anul 2017 acesta a constituit valoarea de 0,2 IA la 100 mii de locuitori. O densitate medie a înregistrat IA din regiunea Centru – cu indicele de 0,38 IA la 100 mii de locuitori. Cea mai mare densitate a IA se înregistrează în regiunea statistică Sud – 0,72 IA la 100 mii de locuitori. Numărul ÎMM-urilor în total din Republica Moldova este reprezentat în tabelul 2.3.

Tabelul 2.3. Numărul de ÎMM-uri după mărime și ritmul de dinamică, 2009-2017, unități și %

Indicatori	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total ÎMM-uri, dintre care:	43658	45631	47337	49444	50890	52335	49770	51626	53600
<i>Mijlocii</i>	1589	1587	1502	1538	1557	1621	1626	1299	1300
Ritmul de dinamică, %	-	-0,13	-5,36	2,40	1,24	4,11	0,31	-20,11	0,08
<i>Mici</i>	8264	9132	9194	9570	9874	10099	9965	5780	6100
Ritmul de dinamică, %	-	10,50	0,68	4,09	3,18	2,28	-1,33	-42,00	5,54
<i>Micro</i>	33805	34912	36641	38336	39459	40615	38179	44547	46200
Ritmul de dinamică, %	-	3,27	4,95	4,63	2,93	2,93	-6,00	16,68	3,7

Sursa: Calculat de autor în baza datelor BNS, <http://statistica.gov.md>

În conformitate cu datele din tabelul 2.3, cel mai înalt ritm de dinamică în anul 2017 s-a înregistrat pentru întreprinderile mici, care a fost cu 5,54% mai mare față de cel al anului 2016, urmate de microîntreprinderi cu ritmul de creștere de 3,7% în același an. Dinamica negativă, înregistrată în anul 2016 pentru întreprinderile mici, este cauzată de efectul crizei economice care a început în a doua jumătate a anului 2014.

Structura IMM-urilor după dimensiuni din Republica Moldova este reprezentată în tabelul 2.4.

Tabelul 2.4. Structura IMM-urilor după dimensiuni, 2009-2017, %

Tipuri de IMM-uri	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mijlocii	3,6	3,5	3,2	3,1	3,1	3,1	3,3	2,5	2,4
Mici	19,0	20,0	19,4	19,4	19,4	19,3	20,0	11,2	11,4
Micro	77,4	76,5	77,4	77,5	77,5	77,6	76,7	86,3	86,2

Sursa: Calculat de autor în baza datelor BNS, <http://statistica.gov.md>

Conform datelor din tabelul 2.4, structura IMM-urilor după dimensiuni a indicat că ponderea cea mai mare în total o dețin microîntreprinderile, ponderea cărora se majorează de la 77,4% în 2009 până la 86,2% în 2017. Acestea sunt urmate de întreprinderile mici care aveau o pondere de 19% în 2009, iar în 2017 poziția acestora se diminuează până la 11,4%. Cea mai mică pondere în total o dețin întreprinderile mijlocii, care în 2017 a constituit 2,4 %. Popularitatea mai mare a microîntreprinderilor a fost cauzată de faptul că procedura de înregistrare și gestiune, inclusiv contabilă, este mult mai simplă pentru aceste entități economice, dar și necesarul de mijloace financiare întru inițierea afacerii acestora este mai mic.

Pentru a determina eficiența activității IMM-urilor, a fost studiată dinamica principalilor indicatori economici ai acestor entități. Dinamica IMM-urilor cu referință la principalii indicatori financiari este prezentată în tabelul 2.5.

Tabelul 2.5. Dinamica principalilor indicatori financiari ai IMM-urilor din Republica Moldova, 2009-2017

Anii	Numărul de salariați, mii persoane			Venituri din vânzări, mil. lei			Suma profitului/pierderilor (până la impozitare), mil. lei	Rentabilitatea vânzărilor pentru IMM-uri, %
	Total	IMM-uri	Ponderea IMM-urilor în total, %	Total	IMM-uri	Ponderea IMM-urilor în total, %		
2009	539,2	316,2	58,6	146447,1	57480,1	39,2	2243,2	3,9
2010	526,2	309,2	58,8	177503,2	65263,1	36,8	5456,9	8,4
2011	510,2	294,2	57,7	207676,8	71887,6	34,6	5180,2	7,2
2012	519,9	300,2	57,7	211759,3	73057,0	34,5	1084,6	1,5
2013	524,5	298,4	56,9	231601,4	77413,2	33,4	2008,5	2,6
2014	510,8	284,0	55,6	263090,2	83521,2	31,8	3011,8	3,6
2015	510,3	317,5	62,2	282253,4	119566,1	42,4	2937,0	2,5
2016	512,5	313,5	61,2	300733,4	124954,4	41,5	5878,5	4,7
2017	528,6	323,3	61,2	330963,9	137506,1	41,5	10568,9	7,7

Sursa: Calculat de autor în baza datelor BNS, <http://statistica.gov.md>

Conform datelor din tabelul 2.5, analiza evoluției sectorului IMM-urilor indică creșterea veniturilor din vânzări în medie pe o întreprindere, care, în anul 2017, a constituit 2565,4 mii lei sau cu 145 mii lei mai mult față de anul 2016. Totodată, veniturile din vânzări ale sectorului IMM,

în medie la un salariat, au crescut în anul 2017 cu 26,8 mii lei față de anul 2016 și au constituit 425,3 mii lei.

Suma profitului/pierderilor până la impozitare obținut de sectorul IMM-urilor în 2017 a constituit 10568,9 mil. lei sau cu 4690,4 mil. lei mai mult față de anul 2016. Creșterea profitabilității IMM-urilor, în ultimii ani, poate fi explicată atât prin îmbunătățirea activității economice a acestora, cât și prin faptul ieșirii din economia tenebră în rezultatul unei politici regulatorii efectuate de guvern în această perioadă și ameliorării mediului de afaceri etc. De asemenea, a fost în creștere rentabilitatea vânzărilor, calculată în baza profitului până la impozitare, de la 3,9% în anul 2009 până la 7,7% în anul 2017, fapt ce denotă o activitate economică mai eficientă a IMM-urilor [18].

Tendința generală de dezvoltare a sectorului IMM-urilor în ultimii ani arată că s-a înregistrat creșterea numărului de salariați, a profitabilității întreprinderilor, cât și a veniturile din vânzări pentru IMM-uri. Ponderea numărului total al IMM-urilor în profilul principalelor genuri de activitate în anul 2017 este prezentată în figura 2.2.

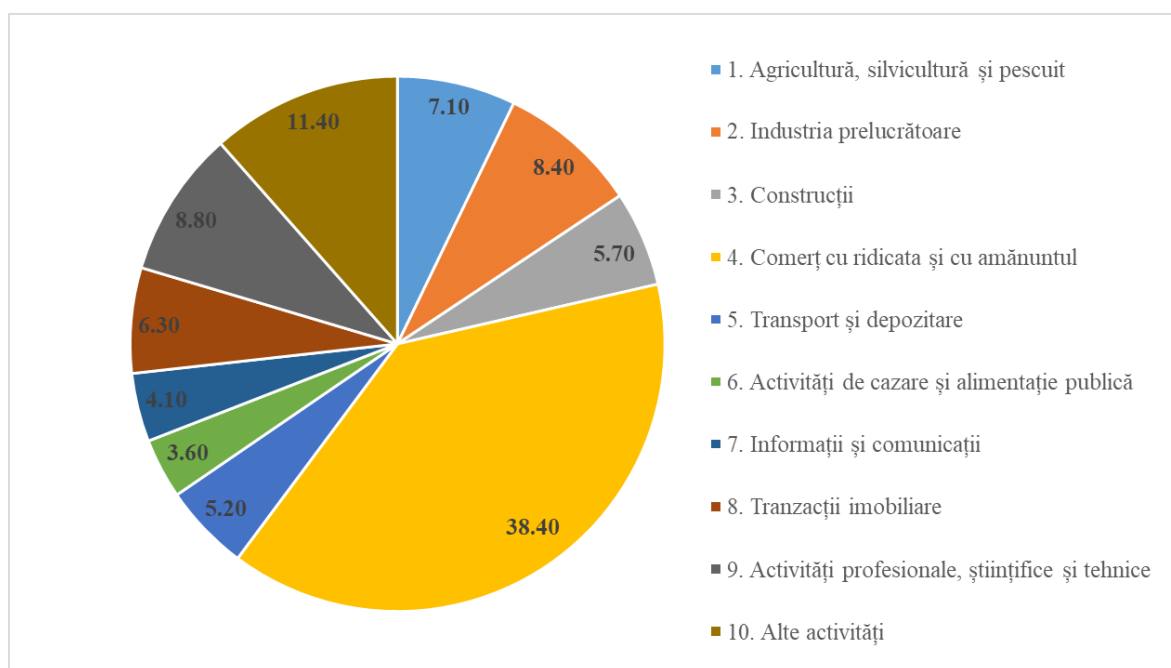


Figura 2.2. Ponderea întreprinderilor IMM-urilor după genuri de activitate, 2017, %

Sursa: Elaborată de autor în baza datelor statistice, <http://statistica.gov.md> (accesat 15.12.2017).

Datele din figura 2.2 confirmă, că partea preponderentă a IMM-urilor își desfășura activitatea în domeniul comerțului, constituind, în anul 2017, circa 20,6 mii de întreprinderi sau 38,4% din totalul acestora. În industria prelucrătoare au activat 4,5 mii de întreprinderi sau 8,4% din totalul întreprinderilor din sectorul IMM-urilor.

Referindu-ne la rezultatele activității IMM-urilor în profil teritorial pentru anul 2017, prezentate în Anexa 9, este important de evidențiat că, din punct de vedere teritorial, municipiile Chișinău și Bălți dețin poziții prioritate conform numărului de întreprinderi, a veniturilor din vânzări obținute și a numărului de salariați care activează în sectorul IMM-urilor, după care urmează UTA Găgăuzia.

Astfel, conform **Anexei 9**, în anul 2017 peste 64% din IMM-uri au fost concentrate în municipiul Chișinău și doar circa 36% din IMM-uri au fost înregistrate în profil teritorial. În regiunea statistică Nord (inclusiv și municipiul Bălți) – 6,6 mii unități sau 12,3%; în regiunea statistică Centru – 8,3 mii unități sau 15,4%; în regiunea statistică Sud – 2,8 mii unități sau 5,3% și în UTA Găgăuzia – 1,5 mii unități sau 2,8% din total. Astfel, menționăm că în sectorul rural dezvoltarea IMM-urilor este cu mult mai joasă comparativ cu sectorul urban al țării. Acest fapt provoacă disproporționalități în dezvoltarea economică a țării, iar ca consecințe economice se înregistrează creșterea migrației populației majoritar rurale în sectorul urban sau și peste hotarele țării, ce provoacă impact negativ social.

În dinamică, pentru perioada 2009-2017, nu se observă schimbări esențiale a ponderii IMM-urilor pe regiuni și raioane, doar cu excepția regiunii Centru, unde s-a înregistrat o creștere cu 1,6% (Anexa 10).

Tabelul 2.6. Numărul IMM-urilor după regiuni statistice, mărime și pondere, 2017, unități, %

Regiuni statistice	IMM total, unități	Ponderea IMM în numărul total al întreprinderilor, %	din totalul de IMM-uri:					
			Mijlocii		Mici		Micro	
			Numărul întrepr., unități	Ponderea în numărul total al IMM, %	Numărul întrepr., unități	Ponderea în numărul total al IMM, %	Numărul întrepr., unități	Ponderea în numărul total al IMM, %
Total pe republică	53573	98,64	1328	2,48	6061	11,31	46184	86,21
Mun. Chișinău	34403	98,57	733	2,13	3313	9,63	30357	88,24
Regiunea Nord	6611	98,58	234	3,54	1023	15,47	5354	80,99
Regiunea Centru	8277	98,92	195	2,36	1026	12,40	7056	85,24
Regiunea Sud	2813	98,98	106	3,77	491	17,45	2216	78,78
UTA Găgăuzia	1469	98,20	60	4,08	208	14,16	1201	81,76

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor BNS, <http://statistica.gov.md>

Analizând tabelul 2.6 cu privire la numărul IMM-urilor repartizate pe zone statistice după mărime în anul 2017, s-a constatat că ponderea cea mai mare o deține microîntreprinderile, în

special, în zona statistică Centru – 85,24%, pe când în zonele statistice de Nord – 80,99%, de Sud – 78,78%. În UTA Găgăuzia (81,76%) ponderea microîntreprinderilor este mai mică comparativ cu zona Centru. Respectiv în zonele Nord și Sud ponderea întreprinderilor mici în numărul total al IMM-urilor este mai mare cu circa 3-5% față de zona Centru.

Sistematizând cele expuse mai sus, menționăm că, în general, dinamica sectorului IMM-urilor din Republica Moldova pentru perioada 2009-2017 reflectă o creștere stabilă a sectorului datorită îmbunătățirii mediului de afaceri (Anexa 1). În același timp, în opinia autorului, indiferent de creșterea indicatorilor principali economico-financiari ai sectorul IMM din RM, aportul IMM-urilor în dezvoltarea economiei naționale se caracterizează printr-o valoare adăugată joasă. Dacă în țările UE valoarea adăugată a IMM-urilor constituie 55% din volumul vânzărilor, apoi în RM ponderea acesteia constituie doar 34,3% [118].

Tendențele de dezvoltare a sectorului IMM-urilor autohton depind mult de setul de politici publice inițiate de Guvernul Republicii Moldova, de realizarea reformelor structurale și restructurarea ramurilor principale ale economiei. În viziunea autorului, pentru implementarea cu succes a suportului de stat în activitatea sectorului IMM, este nevoie de a asigura:

- Experiența internațională sugerează că dezvoltarea IMM-urilor reprezintă un element-cheie al politicii economice de stat, care necesită anual costuri semnificative.
- În pofida faptului că în ultimii ani au fost realizate un șir de măsuri, direcționate către ameliorarea mediului de afaceri din Moldova, ca urmare a unor studii efectuate, s-a constatat că persistă în continuare o mulțime de *bariere* în activitatea antreprenorială, cum ar fi: cadrul regulator ineficient; accesul limitat la resurse financiare și informaționale; competitivitatea joasă a întreprinderilor naționale pe plan internațional; nivelul scăzut al aptitudinilor antreprenoriale etc.
- Focalizarea scopurilor politicii pe susținere a IMM prin crearea noilor întreprinderi cu un potențial înalt de creștere, susținerea inovațiilor și tehnologiilor noi, inclusiv a comerțului electronic, creșterea competitivității producției, mai ales pe piețele externe, crearea noilor locuri de muncă, dezvoltarea regională și sectorială.
- Nivelul de raportare publică și calitatea serviciilor de stat de suport al IMM vor crește dacă funcțiile de monitorizare vor fi delegate societății civile și se vor lua în considerație rezultatele sondajelor periodice ale beneficiarilor acestor servicii, ceea ce va asigura controlul public și transparența decizională.
- Implicarea statului în activitățile IMM este necesară doar *atunci când*: există necesitatea creării pieței serviciilor de business pentru IMM-uri; IMM-urile se află într-o situație evident

dezavantajată; posibilitățile de creare a valorii adăugate rămân nerealizate; se atestă concentrarea sectorului informal; există eșecuri ale pieței.

- Un alt aspect, care trebuie menționat, este infrastructura de suport a IMM-urilor slab dezvoltată. Există puțini prestatori de servicii de consultanță în afaceri de calitate, capabili să desfășoare o activitate durabilă fără sprijinul donatorilor, în același timp capacitățile instituționale și organizatorice ale micilor întreprinzători din R. Moldova sunt extrem de reduse, acestea ducând lipsă de informație și servicii profesionale de consultanță.

2.2. Evaluarea situației economico-financiare în incubatoarele de afaceri autohtone.

Similitudini de dezvoltare a întreprinderilor mici și mijlocii și a incubatoarelor de afaceri

Acordarea ajutorului sectorului IMM în obținerea resurselor necesare și a serviciilor business se asigură prin crearea, cu aportul statului, a unei diverse rețele de întreprinderi specializate, organizații și instituții, care constituie *infrastructura de susținere a IMM-urilor*. Prezența unei astfel de rețele și accesul antreprenorilor la serviciile prestate caracterizează nivelul de dezvoltare a infrastructurii și, în mare măsură, calitatea mediului antreprenorial în întregime.

La momentul actual, infrastructura de suport a sectorului IMM-urilor din Republica Moldova rămâne a fi încă insuficient dezvoltată, îndeosebi în localitățile rurale, necesitând o atenție deosebită din partea statului, întrucât capacitățile instituționale și organizatorice ale micilor întreprinzători din republică sunt reduse, iar acest lucru este o barieră esențială în dezvoltarea businessului în localitățile rurale.

Ca element al infrastructurii de susținere a antreprenoriatului este incubatorul de afaceri, un instrument de dezvoltare economică locală, menit să faciliteze demararea afacerilor, dezvoltarea și succesul acestora. El este organizat astfel, încât permite micilor afaceri admise spre asistare, denumite „firme incubate”, și spre dezvoltarea în spații „controlate”. Conform conceptului IA, definit în capitolul 1, IA contribuie la consolidarea afacerilor prin oferirea unei game largi de servicii firmelor la prețuri rezonabile sau cu titlu gratuit, pentru o perioadă determinată.

Luând în considerație constituirea neuniformă a IMM-urilor autohtone, în aspect teritorial, expusă în subcapitolul 2.1, crearea IA reprezintă un punct de tangență pentru întreprinderile mici și mijlocii pentru toate persoanele și structurile interesate atât din sectorul public, cât și cel privat și este extrem de importantă pentru impulsivitatea dezvoltării regionale.

Astfel, una din prioritățile curente ale Guvernului Republicii Moldova este dezvoltarea IA [31], iar *misiunea acestora este de a transforma afacerile nou create în IMM-uri, orientate spre*

dezvoltarea afacerilor sustenabile, inovative, capabile să utilizeze eficient resursele existente și care, la finalul perioadei de incubare, vor avea capacități manageriale și financiare pentru a face față provocărilor pieței concurențiale.

În ceea ce privește cadrul instituțional, pentru crearea rețelei de noi IA, în cadrul Ministerului Economiei al Republicii Moldova, a fost instituit Consiliul de coordonare și monitorizare a creării și dezvoltării IA pentru asigurarea infrastructurii de susținere și viabilității IMM-urilor, sporirea activităților inovaționale, introducerea noilor tehnologii și de know-how, care se întrunește de câteva ori pe an pentru a aproba crearea unor noi IA și a discuta problemele legate de dezvoltarea acestora [129].

În continuare, autorul va prezenta situația actuală economico-financiară a Incubatoarelor de Afaceri din Republica Moldova.

1. Amplasarea geografică a IA pe raioane în cadrul RIAM din Republica Moldova este efectuată astfel: Soroca, Ștefan Vodă, Leova, Rezina, Sîngerei, Dubăsari (s. Coșnița), Ceadâr-Lunga, Nisporeni, Cimișlia, Călărași și Cahul (Anexa 11).

Pe parcursul perioadei 2011-2017, de către ODIMM în parteneriat cu Ministerul Economiei și Administrația Publică Locală (APL) și cu suportul financiar al Uniunii Europene a fost creată Rețeaua Incubatoarelor de Afaceri în 11 raioanele ale țării: Soroca, Ștefan Vodă, Leova, Rezina, Sîngerei, Dubăsari (s. Coșnița), Ceadâr-Lunga, Nisporeni, Cimișlia, Călărași și Cahul. Crearea IA a avut loc în baza Matricii de Politici din Adendumul la Programul de suport bugetar „Stimularea Economică în zonele Rurale” al UE, semnat la 14.12.2012, iar din bugetul de stat au fost alocate sume importante de mijloace financiare: în 2011 – 10,2 mil. lei; în 2012 – 15,1 mil. lei; în 2013 – 10,2 mil. lei; în 2014 – 14,0 mil. lei, în 2015 – 15 mil. lei, în 2016 – 15 mil. lei, 2017 – 15 mil. lei.

Începând cu 2015, în legătură cu finalizarea Programului de suport bugetar „Stimularea Economică în zonele Rurale”, acțiunea legată de crearea IA devine parte componentă a Matricii de Politica Programului de Suport al Instituirii Zonei de Liber Schimb, Aprofundat și Cuprinzător (DCFTA) cu un buget prevăzut de 15,0 mil.lei.

Obiectivele generale ale înființării IA în Republica Moldova au fost:

- Crearea unui mediu de afaceri favorabil dezvoltării și creșterii IMM-urilor.
- Promovarea culturii antreprenoriale și îmbunătățirea performanțelor manageriale.
- Consolidarea unui sector privat dinamic, capabil să facă față forțelor concurențiale și competiției.

- Facilitarea accesului IMM-urilor la surse de finanțare, creșterea numărului de activități economice competitive, consolidarea climatului investițional și reducerea șomajului în zonele-țintă.

Reieșind din cele expuse mai sus, prezentăm structura RIAM și IA din cadrul ei, care a fost creată cu suportul partenerilor de dezvoltare, tabelul 2.7.

Tabelul 2.7. Structura RIAM din Republica Moldova, IA și donatorii acestora, 2017

Denumirea IA	Data fondării	Suportul acordat
1. IA Soroca	16.12.2009	Programul ENTRANSE 2 Your Business, finanțat de Guvernul Norvegiei
2. IA Ștefan Vodă	12.04.2012	Programul de suport bugetar „Stimularea Economică în zonele Rurale”, finanțat de UE
3. IA Leova	04.10.2012	Programul de suport bugetar „Stimularea Economică în zonele Rurale”, finanțat de UE
4. IA Rezina	23.11.2012	Programul de suport bugetar „Stimularea Economică în zonele Rurale”, finanțat de UE
5. IA Sîngerei	08.08.2013	Programul de suport bugetar „Stimularea Economică în zonele Rurale”, finanțat de UE
6. IA Dubăsari	16.09.2013	Programul de suport bugetar „Stimularea Economică în zonele Rurale”, finanțat de UE
7. IA Ceadăr Lunga	10.07.2014	Programul de suport bugetar „Stimularea Economică în zonele Rurale”, finanțat de UE
8. IA Nisporeni	19.11.2014	Programul de suport bugetar „Stimularea Economică în zonele Rurale”, finanțat de UE
9. IA Cimișlia	23.04.2015	Programul de suport bugetar „Stimularea Economică în zonele Rurale”, finanțat de UE
10. IA Călărași	19.06. 2017	Programul de suport bugetar „Stimularea Economică în zonele Rurale”, finanțat de UE
11. IA Cahul	17.08.2017	Programul de suport bugetar „Stimularea Economică în zonele Rurale”, finanțat de UE

Sursa: Elaborat de autor în baza [55, 54, 35].

Astfel, conform datelor din tabelul 2.7, în anul 2012 în Republica Moldova au fost create 3 IA, în perioada 2013-2014 – câte 2 incubatoare, în 2015 - un incubator, iar în 2017 au mai fost create 2 incubatoare, la Călărași și Cahul.

2. Capacitatea operațională a IA. Toate IA din cadrul RIAM sunt amplasate în clădiri cu 2-4 etaje, cu o suprafață medie de închiriere de peste 1000 m² (Anexa 12). Locațiile au fost oferite de către APL și renovate cu suportul financiar al Uniunii Europene. Ca regulă, la parter sunt amplasate birourile administrative și spațiile destinate producerii, care dispun de intrări și contoare pentru energie electrică separate, iar spațiile pentru birouri, sălile de conferințe etc. sunt amplasate la etajele superioare (Tabelul 2.8).

Reieșind din datele reflectate în tabelul 2.8, de cel mai mare spațiu de producere dispun IA din Soroca și Rezina, iar cele mai mari suprafețe pentru oficii sunt la IA din Ceadâr-Lunga și Nisporeni. În ceea ce privește gradul de utilizare a spațiului în IA din RIAM, acesta este satisfăcător. IA cu o perioadă de activitate mai mare de 2 ani au rata de ocupare de 75%, care tinde, în medie, către cea a IA europene de 80-85% [35].

Tabelul 2.8. Capacitatea operațională a IA, 2017, m²

Suprafețe ocupate, m ² Denumirea incubatorului	Suprafața totală a clădirii	Suprafața totală de închiriere	Suprafața spațiului pentru producere	Suprafața spațiului pentru birouri	Spațiul administrativ	Spațiul comun
IA Soroca	1773,0	1200,0	996,0	204,0	125,0	448,0
IA Ștefan- Vodă	1872,2	862,5	371,0	491,5	135,0	874,7
IA Leova	1180,0	724,0	117,4	606,6	52,4	403,6
IA Rezina	1147,2	674,32	487,2	187,2	144,7	328,2
IA Singerei	1285,4	734,42	126,0	608,0	47,7	503,3
IA Dubăsari	1026,1	557,78	242,3	315,5	136,2	332,2
IA Ceadâr-Lunga	1966,4	1094,8	282,0	812,0	49,0	822,6
IA Nisporeni	2100,0	1218,0	306,0	918,0	50,0	832,0
IA Cimișlia	1336,4	944,2	202	742,2	43,7	270,1
IA Călărași	2000	nd	nd	nd	nd	nd
IA Cahul	1769	nd	nd	nd	nd	nd

Sursa: Raportul anual pe activitatea IA, 2017 [35].

*ND – datele nu sunt disponibile

Un indicator reprezentativ al incubatoarelor de afaceri este *repartizarea activităților IA pe domenii de activitate și pe zone statistice pentru anii 2016-2017*, pe care îl prezentăm în tabelul 2.9.

Tabelul 2.9. Repartizarea activităților IA pe domenii de activitate și pe zone statistice, 2016-2017

Domenii de activitate	Zona Nord	Zona Centru	Zona Sud*
Activități servicii, <i>rezidenți</i>	37	49	64
Activități de producere, <i>rezidenți</i>	18	22	26
Total activități de producere și servicii, în total <i>activități</i>	55	71	90
Pondere activității servicii în total activități, %	17.13	22.69	29.63
Pondere activității de producere în total activități, %	8.33	10.19	12.04
Pondere activităților IA în RIAM, %	25.46	32.87	41.67

Sursa: Raportul anual pe activitatea IA, 2017 [35].

Notă: * zona Sud inclusiv UTA Găgăuzia

În urma evaluării tipurilor de activitate a rezidenților IA, prezentate în tabelul 2.9 pentru anii 2016-2017 (Anexa 13, 14, 15), s-a observat că ponderea activităților de producere și servicii diferă de la o regiune la alta. Astfel, în regiunea statistică Nord ponderea activității totale în IA constituie 25,46%, dintre care activitatea de producere este de 8,33% și servicii – de 17,13%.

În regiunea statistică Centru, ponderea activității totale constituie 32,87%, unde activitatea de producere ocupă 10,19%, iar activitatea servicii este de 22,69%. În regiunea statistică Sud, ponderea activităților totale constituie 41,67%, dintre care activitatea de producere este de 12,04% și activitatea de servicii este de 29,63%, care corespunde și dinamicii repartizării teritoriale a IMM-urilor pe țară.

3. Activitățile de instruire în cadrul IA. Pe parcursul perioadei 2014-2017, în cadrul RIAM au avut loc sesiuni de instruire în diferite domenii. Au fost oferite peste 2877 de consultații rezidenților IA și antreprenorilor din zona de operare a incubatorului. În mediu, în fiecare an numărul persoanelor instruite a fost de circa 700 de persoane; au fost organizate 185 de evenimente dedicate antreprenoriatului și 270 de evenimente cu participarea echipei de conducere a Incubatoarelor de Afaceri.

Reieșind din datele tabelului 2.10, numărul de instruire în cadrul IA se află într-o descreștere în favoarea numărului programelor de schimb de experiență. Acest fapt denotă că rezidenții acestor incubatoare sunt cointeresați în continuarea activității în cadrul RIAM și se implică tot mai mult în proiectele de schimb de experiență. Beneficiari ai serviciilor IA sunt nu doar rezidenții acestora, deoarece incubatoarele au avut rolul și de Centre de informare și consultanță pentru antreprenorii din raioanele unde sunt amplasate.

Tabelul 2.10. Activitățile de instruire în cadrul IA din RIAM, 2014-2017

Denumirea IA	Instruiri în cadrul IA				Instruiri în cadrul proiectelor				Schimb de experiență			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
IA Soroca	29	14	6	5	-	-	-	3	2	3	5	5
IA Ștefan Vodă	5	8	1	2	2	2	2	3	3	2	2	3
IA Leova	8	-	2	2	-	-	-	1	1	-	-	3
IA Rezina	7	9	5	1	-	1	1	1	3	1	2	2
IA Singerei	7	9	1	4	5	2	2	3	2	-	-	5
IA Dubăsari	7	4	2	2	-	2	2	2	1	2	2	2
IA Ceadâr-Lunga	3	4	2	4	1	2	2	1	1	1	1	4
IA Nisporeni	-	6	3	3	-	1	1	3	1	3	4	5
IA Cimișlia	-	7	2	2	-	3	3	2	-	1	1	3
IA Călărași	-	-	-	3	-	-	-	2	-	-	-	2
IA Cahul	-	-	-	2	-	-	-	2	-	-	-	4
TOTAL	66	61	24	30	8	13	13	23	14	13	18	38

Sursa: Raportul anual pe activitatea IA, 2014-2017 [54, 35].

Incubatoarele de Afaceri au găzduit și au organizat o serie de evenimente, cursuri de instruire, seminare, ateliere de lucru, menite să contribuie la dezvoltarea abilităților antreprenoriale ale managerilor companiilor incubate, dar și a agenților economici din raioane.

Domeniile solicitate pentru instruire au fost: inițierea afacerii; înregistrarea legală; administrarea afacerii; accesare de fonduri; consultații în domeniul evidenței contabile etc.

Indicatorii de performanță ai IA. La 31 decembrie 2017, în cadrul celor 11 IA au fost incubate 180 de companii rezidente, care cumulativ înregistrau 864 de locuri de muncă (Tabelul 2.11). Numărul predominant al afacerilor incubate (peste 90%) sunt înregistrate juridic sub forma societăților cu răspundere limitată (SRL). Alegerea acestui tip de formă organizatorică-juridică a întreprinderilor este datorată faptului că aceste forme dispun de o serie de avantaje comparative substanțiale.

Important de menționat, că, în cadrul celor 11 IA, au fost înregistrate companii cu profil mixt, ceea ce a dovedit că beneficiarii programelor de incubare sunt atât companiile de producere, cât și prestări servicii. Întreprinderile din sectorul comerțului nu sunt eligibile pentru incubare.

Per total, în cadrul IA din Republica Moldova se află:

- 49 de întreprinderi din domeniul producerii;
- 131 de întreprinderi din domeniul prestării servicii.

Tabelul 2.11. Indicatorii de performanță ai IA din cadrul RIAM, la 31.12.2017

Denumirea IA	Numărul rezidenților, total	inclusiv:			Numărul locurilor de muncă, total	inclusiv:	
		Start-up	Tineri	Femei		Tineri	Femei
IA Soroca	17	4	3	9	190	51	101
IA Stefan-Vodă	11	3	3	5	78	20	28
IA Leova	16	11	7	4	60	38	22
IA Rezina	13	6	3	6	40	10	21
IA Sîngerei	30	14	22	18	202	115	96
IA Dubăsari	9	2	2	1	12	2	1
IA Ceadăr-Lunga	20	6	12	8	132	35	97
IA Nisporeni	28	13	18	11	90	43	31
IA Cimișlia	10	8	3	3	22	7	4
IA Călărași	16	12	9	6	25	14	4
IA Cahul	10	8	7	4	13	9	5
TOTAL	180	87	89	75	864	344	410

Sursa: Elaborat de autor în baza [123] Raport de activitate al MEI pentru anul 2017, p. 48-49.

Obiectivul strategic general al incubării definește scopul constituirii IA și se bazează pe susținerea dezvoltării întreprinderilor aflate la început de activitate sau în faza incipientă de dezvoltare. Astfel, 87 din 180 de companii rezidente ale IA sunt companii debutante [30].

În prezent, dezvoltarea antreprenoriatului feminin este o prioritate în țara noastră, iar conform datelor tabelului 2.11 din cei 180 de rezidenți, 75 de firme sunt fondate/administrate de femei (sau 42%), iar per total în cadrul incubatoarelor sunt create 410 de locuri de muncă pentru femei (sau peste 47%).

De asemenea, în cadrul IA au fost identificate 89 de companii fondate/administrate de tineri, iar per total în cadrul IA pentru tineri sunt create 344 de locuri de muncă.

În general, separat pe Incubatoarele de Afaceri, situația din RIAM este următoarea:

- Cel mai mare număr de rezidenți îl găzduiesc IA din Sîngerei și Nisporeni.
- Cele mai multe start-up-uri au fost lansate în IA din Sîngerei și Nisporeni.
- Cel mai mare număr de locuri de muncă create este în IA Sîngerei și Soroca (fiind închiriate mai mult de 90% din suprafața totală de închiriere, respectiv la incubatoarele Sîngerei și Soroca este angajat și cel mai mare număr de femei și tineri, datorită disponibilității forței de muncă în comparație cu raioanele învecinate (Anexa 12).

Indicatorii activității economice a rezidenților IA. Pentru a evalua nivelul cantitativ de dezvoltare a IA au fost analizați așa indicatori: *cifra de afaceri, modificarea absolută și ritmul de dinamică*. Cifra de afaceri totală a rezidenților din cadrul IA, raportată la 31.12.2017, este de peste 87 mil. lei (Tabelul 2.12).

Tabelul 2.12. Dinamica cifrei de afaceri a rezidenților IA din RIAM, 2014-2017, mii lei, %

Incubatorul de afaceri	Cifra de afaceri, mii lei				Modificarea absolută, mii lei			Ritmul de dinamică,%		
	2014	2015	2016	2017	2015-2014	2016-2015	2017-2016	2014-2015	2015-2016	2017-2016
IA Soroca	11710,1	14655,9	15125,2	18800	+ 2945,8	+ 469,3	+3674,8	25,16	3,2	24,3
IA Stefan-Vodă	9970,3	11803,2	13423,4	4655	+1832,9	+ 1620,2	-8768,4	18,38	13,7	-65,3
IA Leova	2975,9	3648,0	3555,0	4100	+ 672,1	- 93	+545	22,58	-2,5	15,3
IA Rezina	4007,2	4500,0	3500,0	2000	+ 492,8	-1000	-1500	12,3	-22,2	-42,9
IA Sîngerei	6927,2	7500,0	6411,0	6540	+ 572,8	- 1089	+129	8,27	-14,5	2,0
IA Dubăsari	767,0	2500,0	2000,0	735,3	+ 1733	- 500	-1264,8	3,3 ori	-20	-63,2
IA Ceadr-Lunga	2254,0	5395,5	9305,4	10520	+ 3141,5	+ 3909,9	+1214,6	2,4 ori	72,5	13,1
IA Nisporeni	919,0	32276,6	36000,0	38000	+ 31357,6	+ 3723,4	+2000	35 ori	11,5	5,6
IA Cimișlia	-	2866,0	4715,2	1,187	+ 2866	+ 1849,2	-4714	-	64,5	-100
IA Călărași	-	-	-	500	-	-	+500	-	-	-
IA Cahul	-	-	-	500	-	-	+500	-	-	-
TOTAL	39530,8	85145,3	94035,2	86351,4	+ 45614,5	+ 8889,9	-7683,8	2,2 ori	10,4	-8,2

Sursa: Elaborat de autor în baza raportului ODIMM 2014-2017 [54, 35].

Din analiza datelor tabelului 2.12 și a Anexei 12, în perioada 2014-2017 cea mai mare valoare a cifrei de afaceri a fost înregistrată în anul 2014 la IA Soroca – 11,7 mil. lei; IA Nisporeni – 32 mil. lei în anul 2015, în anul 2016 – 36 mil. lei și în anul 2017 – 38 mil. lei. Argumentele acestor performanțe sunt explicate de suprafața solidă ocupată de aceste IA, precum și numărul mare a rezidenților noi veniți [23].

În perioada 2014-2017 a fost relevată o creștere esențială a vânzărilor rezidenților la unele IA. Astfel, în perioada 2014-2017 la IA Nisporeni a fost înregistrată creșterea cifrei de afaceri de cca 41,3 ori; la IA Ceadr-Lunga – de cca 4,7 ori și la IA Soroca – de cca 1,6 ori.

O dinamică negativă a cifrei de afaceri a fost înregistrată la IA Sîngerei, care a diminuat de cca 2,1 ori, la IA Rezina – de cca 2 ori și la IA Cimișlia, unde rezidenții n-au înregistrat venituri în anul 2017. Cauza acestui declin a fost reducerea cifrei de afaceri a rezidenților din această zonă statistică.

În perioada 2014-2016 s-a menținut o tendință stabilă de creștere a cifrei de afaceri totale pe IA, de la 39,5 mil. lei, în anul 2014, până la 94 mil. lei în anul 2016. În anul 2017 se înregistrează o tendință negativă de diminuare a cifrei totale de afaceri până la 86,4 mil. lei sau cu 8,2% față de anul 2016. Această diminuare a fost cauzată de scăderea bruscă a vânzărilor la IA Ștefan-Vodă, Cimișlia, Rezina și Dubăsari, provocată de condițiile climaterice ale aceluși an.

Totuși, dacă analizăm dinamica pentru întreaga perioadă 2014-2017, tendința este una pozitivă, deoarece în anul 2017 cifra de afaceri la toate IA din RIAM s-a majorat cu 46,8 mil. lei față de 2014 sau a crescut de 2,2 ori, ceea ce denotă tendințe pozitive în dezvoltarea IA în Moldova, la nivel general.

Totodată, pentru a estima performanțele IA a fost efectuată analiza dinamică comparativă a indicatorilor de performanță ai IA pe regiuni statistice ale Republicii Moldova.

Tabelul 2.13. Similitudini de dezvoltare a RIAM și ÎMM pe zone statistice ale Republicii Moldova conform indicatorilor de performanță, 2014-2017

Indicatori	Zona statistică	Entități	2014	2015	2016	2017	Modificarea absolută (+,-)*	Ritmul mediu de dinamică, %*
Cifra de afaceri, mil. lei	Nord	ÎMM	12139,7	15324,59	15849,57	19015,92	+6876,22	+56,6
		RIAM	18,637	22,1559	21,5362	25,34	+6,70	+36,0
	Centru	ÎMM	11864,7	16665,84	17737,81	19099,38	+7234,68	+61,0
		RIAM	8,613	39,2766	41,5	41,24	+32,63	+378,8
	Sud	ÎMM	7143,1	9835,23	10323,12	11950,66	+4807,56	+67,3
		RIAM	15,200	23,7125	30,999	20,962	+5,76	+37,9
Numărul de angajați, pers.	Nord	ÎMM	49717	55282	53444	55966	+6249,00	+12,6
		RIAM	219	239	248	392	+173,00	+79,0
	Centru	ÎMM	48839	54129	54535	54421	+5582,00	+11,4
		RIAM	135	172	150	167	+32,00	+23,7
	Sud	ÎMM	33223	37336	36982	37859	+4636,00	+14,0
		RIAM	168	223	212	305	+137,00	+81,5
Productivitatea muncii, mii lei	Nord	ÎMM,	244,18	277,21	296,56	339,78	+95,60	+39,2
		RIAM	85,10	92,70	86,84	64,64	-20,46	-24,0
	Centru	ÎMM	242,93	307,89	325,26	350,96	+108,03	+44,5
		RIAM	63,80	228,35	276,67	246,95	+183,15	+287,1
	Sud	ÎMM	215,91	263,43	279,14	315,66	+99,75	+46,2
		RIAM	90,48	106,33	146,22	68,73	-21,75	-24,0

Sursa: Elaborat de autor în baza [54, 35, 118] <http://statistica.gov.md>. și Raportul anual ODIMM, 2014-2017.

Notă: * Modificarea absolută a fost calculată față de anul 2014

Evaluând dinamica modificării principalilor indicatori economici de performanță conform datelor din tabelul 2.13, precum *cifra de afaceri și productivitatea muncii* ale RIAM și ÎMM din RM, am constatat că în RIAM ritmul de creștere a indicatorilor economici a fost mai înalt decât al sectorului ÎMM-urilor doar în zona Centru, pe când în zonele Nord și Sud tendința acestora a fost în descreștere. Astfel, ÎMM-urile din regiunea statistică Centru au avut ritmul mediu de creștere a cifrei de afaceri de 61%, iar pentru rezidenții RIAM cifra de afaceri a crescut în mediu în aceeași perioadă de 3,8 ori.

Pentru regiunea statistică Sud ritmul mediu de dinamică a cifrei de afaceri a ÎMM-urilor a constituit 67,3%, iar pentru rezidenții RIAM cifra de afaceri a crescut cu 37,9%. Aceeași tendință se observă și în regiunea statistică Nord, unde ritmul mediu de dinamică a cifrei de afaceri a rezidenților RIAM a fost mai mic decât valorile medii pentru ÎMM-uri (36% vs. 56,6% respectiv), cauzele fiind insuficiența resurselor financiare pentru menținerea bunei funcționalități a IA și programelor de suport ale ÎMM-urilor pentru anul 2017.

În toate zonele statistice analizate, ritmul de creștere a numărului angajaților pentru RIAM depășește ritmul de creștere a angajaților în cadrul ÎMM-urilor, deoarece misiunea IA constă, în primul rând, în crearea locurilor de muncă și educarea antreprenorială și, în al doilea rând, în formarea start-up-urilor. Tendința de diminuare a productivității muncii în zonele de Nord și Sud pentru perioada 2014-2017 (RIAM – 24%) a fost cauză de creșterea numărului angajaților care depășea cu mult ritmul de creștere a cifrei de afaceri

Sintetizând rezultatele obținute, autorul deduce concluzia că dezvoltarea sectorului ÎMM-urilor se află în dependență direct proporțională de dezvoltarea RIAM, ceea ce confirmă manifestarea IA în cadrul RIAM ca formă de suport și promovare a ÎMM-urilor.

Indicatorii activității economice ai IA. Pentru a evalua eficiența managementului IA din Republica Moldova au fost analizați indicatorii economico-financiari ai acestora. În Anexa 16 este prezentată dinamica acestor indicatori pentru Incubatoarele de Afaceri, 7 (șapte) din zonele Nisporeni, Ceadâr-Lunga, Rezina, Sîngerei, Dubăsari, Leova, Soroca (din cele 11 incubatoare operaționale din țara noastră), toate fiind membre ale RIAM, dar celelalte IA nu prezintă rapoarte anuale financiare. Astfel, pentru cercetare a fost evaluată activitatea economică a mai mult de jumătate din incubatoare pe țară, ceea ce este reprezentativ.

Conform datelor din Anexa 16, majoritatea IA prezintă veniturile sale la rubrica „Alte venituri operaționale”, obținute din prestarea serviciilor acordate. În dinamică, veniturile IA indică tendințe de creștere, ceea ce confirmă despre accelerarea activității acestora. Cea mai mare creștere a veniturilor din activitatea operațională pentru perioada 2014-2017 s-a înregistrat la IA din Nisporeni – de cca 2 ori, IA din Leova – de cca 1,5 ori, IA din Dubăsari – de 67,9% și din IA

Soroca – de 58,1%. La IA din Ceadâr-Lunga și IA din Rezina s-a înregistrat o diminuare a veniturilor în anul 2017 față de anul 2014, cu toate că în anii 2015 și 2016 veniturile au fost mult mai mari.

Fiind instituții publice cu activitate non-profit, IA din Ceadâr-Lunga, Rezina, Nisporeni și Leova prezintă în formularul statistic „Situația de profit și pierdere” profitul net drept zero. La rândul său, IA din Dubăsari și Sîngerei înregistrează pierderi din activitatea sa pentru anii 2014 și 2017. Doar în anul 2016 la IA Sîngerei situația financiară s-a îmbunătățit și a fost înregistrat profit net în sumă de 261,1 mii lei. Unicul IA care a înregistrat profit net pe parcursul perioadei 2014-2016 a fost cel din Soroca, însă în anul 2017 situația s-a schimbat considerabil, deoarece au fost înregistrate pierderi în mărime de 284,1 mii lei. Această descreștere a rezultatului financiar a avut loc pe fundalul înregistrării cheltuielilor la capitolul costul vânzărilor și cheltuieli administrative.

În ceea ce privește coeficientul de imobilizare, acesta se încadrează în limitele optime la IA Rezina și Sîngerei, la celelalte IA fiind sub nivelul optim, ceea ce confirmă o pondere mică a activelor pe termen lung în total active.

Referitor la indicatorii lichidității, care exprimă capacitatea IA de a-și onora obligațiile de plată curente, acestea au fost optimați la IA Ceadâr-Lunga, Dubăsari, Soroca, Leova și Sîngerei. Valoarea ridicată a coeficienților de lichiditate se explică prin datoriile curente ale IA mai mici comparativ cu activele circulante. La IA Rezina, coeficienții lichidității nu se încadrează în intervalul valorilor optime, deoarece înregistrează datoriile curente foarte mari – de cca 7,5 mil. lei, în anul 2017.

Privitor la indicatorii stabilității financiare, coeficientul de autonomie financiară s-a încadrat în limitele optime doar la IA din Dubăsari, Ceadâr-Lunga (în anul 2016) și Soroca (în anul 2015), celelalte IA fiind dependente de mijloace împrumutate. La rândul său, coeficientul de manevrare a capitalului propriu a fost în limite optime la IA Ceadâr-Lunga, Soroca și Dubăsari.

IA din Cahul, Călărași și Cimișlia, membre ale RIAM, vor beneficia de un Fond de Rulment pentru facilitarea accesului la finanțare a antreprenorilor-rezidenți cu forma de împrumut preferențial, fără dobânzi și comisioane. Decizia a fost aprobată astăzi în cadrul Ședinței de lucru a Consiliului Consultativ al RIAM.

Fondul de Rulment este un instrument de dezvoltare a antreprenorilor-rezidenți, de care beneficiază toate Incubatoarele de Afaceri, membre RIAM. Acordarea împrumuturilor din mijloacele financiare ale Fondului care însumează 300.000 lei, se efectuează în limita surselor disponibile și nu constituie o obligație a Incubatorului de Afaceri față de rezidenți. Mijloacele financiare ale Fondului pot fi alocate rezidenților pe o perioadă ce nu va depăși 3 ani. Mărimea

împrumutului acordat prin intermediul Fondului pentru un rezident nu va depăși 20% din mărimea Fondului sau 60.000 lei, acordat pe întreagă perioadă de incubare [119].

Totodată, în cadrul ședinței de lucru a Consiliului Consultativ al RIAM au fost prezentați indicatorii de performanță atinși de Incubatoarele de Afaceri pentru prima parte a anului 2018. Au fost puse în discuție provocările și dificultățile din activitatea acestora și s-a decis crearea unui plan de acțiuni, pentru asigurarea sustenabilității rețelei și dezvoltarea instrumentelor de susținere a antreprenorilor incubați.

În scopul eficientizării procesului de informare și consultare a IMM-urilor, în fiecare Incubator de Afaceri va fi creat un Centru de Consultanță și Asistență în Afaceri (Help Desk) similar celui existent în cadrul Organizației pentru Dezvoltarea Sectorului Întreprinderilor Mici și Mijlocii (ODIMM). Implementarea acestei inițiative va fi posibilă grație suportului acordat de Banca Mondială.

Incubatoare de afaceri funcționale ce nu fac parte din RIAM

Incubatorul de afaceri ASEM este primul IA academic din Moldova fondat în anul 2005, în colaborare cu Academia de Studii Economice (ASEM), care are drept scop crearea condițiilor favorabile în vederea abilităților antreprenoriale și deschiderii afacerilor pentru studenții cu inițiativă din cadrul ASEM.

Pentru a fi selectați în incubator studenții/masteranzii trebuie să îndeplinească criteriile stabilite în Regulamentul incubatorului, precum și să participe la competiția de selectare a celor mai viabile idei de afaceri. În continuare vom evidenția condițiile de admitere în incubatorul ASEM:

- student sau masterand ASEM;
- vârsta până la 25 de ani;
- generarea unei idei de afaceri inovativă cu o descriere succintă;
- prezența unei persoane sau unui grup de persoane care promovează ideea;
- semnarea contractului de client al incubatorului.

Activitatea rezidenților este ghidată de către Comitetul de mentori, format din reprezentanții a unor companii-partenere și experți independenți: BC „Societe Generale Mobiasbanca” SA, „Orange” SA, Agenția de Stat pentru Proprietatea Intelectuală, Camera de Comerț și Industrie, AXA Management Consulting etc.

Actualmente serviciile oferite de IA sunt:

- Oferă în chirie spații în condiții preferențiale (de creditare pe termen de 1 an) pentru studenții și masteranzii, care au învins la competiția anuală „Cele mai bune idei de afaceri”.

- Organizează mese rotunde cu tematici de dezvoltare a afacerilor.
- Prestează servicii de consultanță pentru persoanele din IA și pentru cei selectați din cadrul competiției.
- Prestează servicii de informare și intermediere.
- Organizează seminare și training-uri pentru persoanele din incubator.
- Oferă tehnica de birou necesară pentru desfășurarea activității de antreprenariat.
- În mediu pe an sunt planificate 6 afaceri, perioada maximă de incubare fiind de 2 ani. În total, începând cu anul 2005, prin incubatorul ASEM au trecut peste 80 de companii.

Suprafața totală a IA este de 295,6 m². Dintre aceștia, până la 97,1 m² sunt destinați pentru 6 birouri, în care sunt plasate companiile-rezidente. Alți 45,4-73,5 m² sunt rezervați pentru încăperile de uz comun. Acestea reprezintă o sală de conferințe, un Centru informațional și o recepție. Dar beneficiul principal este cel financiar – oferirea de birouri a căror plată pentru arendă este de doar 500 lei pe lună.

Practica mondială arată că atunci când IA sunt plasate pe lângă o universitate, există o cooperare strânsă și, ca urmare, și un impact puternic rezultat din utilizarea facilităților universității, prezenței studenților, precum și însuși faptului că se poate beneficia de consultații prin relația universitate-industrie.

IA „ELIRI Inc.” a fost fondat în anul 2000, fiind orientat spre activitatea inovatoare, având în calitate de co-fondatori: Primăria mun. Chișinău, Institutul de cercetări științifice ELIRI SA, Universitatea Tehnică a Moldovei (UTM), AGEPI etc. „ELIRI.Inc.” a fost format în baza institutului „Eliri” SA și dispunea de:

- blocul de laborator și inginerie (5000 m²) și producere experimentală (1200 m²);
- utilaj tehnologic pentru producere și control (la 1000 de unități) a produselor și echipamentului radioelectronic;
- subdiviziunile de asigurare inginerească (standardizare, metrologie, informație) pentru producție de destinație diversă;
- infrastructură (energie electrică, termică, apă și canalizare, ventilare și telefonie).

În cadrul incubatorului se elaborau proiecte inovaționale, care erau transmise spre executare la Institutul de cercetări științifice „ELIRI” SA și UTM. În total, în incubator au fost elaborate 7 proiecte inovaționale, din momentul înființării IA. Durata de incubare a fost 2 ani.

Cu părere de rău, în anul 2009 activitatea IA cu profil inovațional „ELIRI Inc.” a fost stopată din cauza interesului mic al firmelor-chiriașe față de activitatea acestuia, potențialului slab de cercetare-dezvoltare și lipsei surselor de finanțare.

Sistematizând cele expuse mai sus, constatăm că situația economico-financiară la incubatoarele de afaceri din Republica Moldova, ținând cont de specificul acestora în calitate de instituție publice, este satisfăcătoare, cu rezerve mari de eficientizare a activității.

Totodată, menționăm, că pentru transparența incubatoarelor de afaceri în scopul promovării și mediatizării activităților, serviciilor și oportunităților incubatoarelor de afaceri din RIAM au fost elaborate paginile web și au fost create conturi pe rețelele de socializare, unde acestea pot plasa cele mai recente noutăți, informații, evenimente și activități. De asemenea, incubatoarele de afaceri dispun de materiale promoționale printate: pliante, broșuri, bannere, calendare etc.

Generalizând cele expuse mai sus, în prezent, incubatoarele de afaceri operaționale din Republica Moldova au următoarele **caracteristici**:

- Perioada medie de incubare este de 2-3 ani. În această perioadă rezidenții beneficiază de servicii, care pot fi grupate după cum urmează: oferirea de spațiu de închiriat pentru birouri și pentru producție la preț mai mic decât cel comercial; servicii administrative și tehnice; consultanță și ghidare în afaceri; acces la finanțare etc.
- Capacitatea medie de incubare este de 15-20 de întreprinderi.
- Numărul mediu al angajaților în fiecare incubator este de 3-4 persoane.
- Suprafața medie a incubatorului de afaceri – 1400 m².
- La baza finanțării inițiale a incubatoarelor de afaceri au fost sursele partenerilor de dezvoltare, în special suportul bugetar al UE.

Datorită nivelului relativ redus al activității antreprenoriale din Republica Moldova, tuturor IMM-urilor li se permite să între într-un incubator de afaceri. Reieșind din practica existentă, pentru selectarea chiriașilor se creează o comisie specială în cadrul incubatorului de afaceri, care selectează aplicanții conform următoarelor criterii:

I. Firme nou-create: înființare pe baza capitalului propriu (100%), planul de afaceri elaborat pe un termen de 3-5 ani;

II. Firme existente: promovarea de noi activități orientate spre dezvoltarea tehnologiilor avansate; dezvoltarea de servicii pentru afaceri etc.

În urma selectării chiriașului, administrația incubatorului de afaceri încheie cu acesta un Contract de arendă a încăperilor, chiriașul face cunoștință cu Statutul incubatorului de afaceri și Regulamentul de funcționare al acestuia. Aplicanții, care au devenit chiriașii incubatorului de afaceri, pot profita de toate serviciile oferite de acesta și au următoarele obligațiuni:

- De a respecta legislația în vigoare a Republicii Moldova.

- De a respecta prevederile Regulamentului activității IA, precum și regulile interne, stabilite de către administrator.
- De a efectua evidența contabilă.
- De a achita la timp plățile pentru locațiune și serviciile în conformitate cu contractul încheiat.
- De a executa toate indicațiile și dispozițiile administratorului, emise de către acesta în limitele împuternicirilor sale.
- De a utiliza spațiile închiriate, instalațiile, echipamentul eficient și de a purta responsabilitate pentru toate prejudiciile aduse proprietății de către angajați sau alte persoane.

Echipele manageriale din cadrul incubatorului de afaceri autohtone acordă managerilor IMM-urilor, precum și persoanelor fizice cu intenții de a iniția o afacere proprie, consultanță și ajutor practic în găsirea de soluții pentru problemele cu care aceștia se confruntă, printre acestea evidențiem:

- Necunoașterea procedurii de înregistrare a întreprinderii;
- Problema închirierii și întreținerii încăperilor, asigurării cu telefon, fax, internet, servicii comunale etc.;
- Lipsa resurselor financiare necesare pentru un start reușit și necunoașterea modalităților de a obține creditare bancară;
- Lipsa cunoștințelor necesare pentru a iniția și conduce o afacere proprie (management, marketing, personal etc.);
- Necunoașterea legislației în vigoare.

Analiza efectuată denotă, că incubatoarele de afaceri existente în prezent acoperă zona municipiului Chișinău, Ceadr-Lunga, Cimișlia, Ștefan-Vodă, Nisporeni, regiuni în care sunt înregistrate cele mai bune performanțe în dezvoltarea sectorului IMM-urilor.

În pofida existenței incubatoarele de afaceri în Republica Moldova, acestea sunt încă insuficient dezvoltate, necesitând suport adecvat, excluzând șablonul eronat prin care se consideră că sarcina unui incubator de afaceri se rezumă la arenda spațiilor. Incubatoarele de afaceri din țara noastră au rolul de a susține dezvoltarea întreprinderilor nou-create, astfel încât acestea să poată ajunge la un nivel de stabilitate și autonomie, care să le permită părăsirea incubatorului de afaceri și funcționarea pe cont propriu, cu șanse crescute de a face față mediului concurențial.

Tabelul 2.14. Analiza SWOT pentru IA din Republica Moldova, 2017

<i>Părțile tari (S):</i>	<i>Părțile slabe (W):</i>
<ul style="list-style-type: none"> ● RIAM – platformă de cooperare și schimb de experiență între IA și includerea acesteia în Rețeaua Regională a IA (<i>Black Sea BI-NET</i>) pentru stabilirea legăturilor cu membrii BI-Net din țările partenere: România, Ucraina, Armenia, Grecia și Turcia; ● 11 incubatoare de afaceri operaționale ca parte componentă a RIAM; ● Existența unui incubator de afaceri academic; ● Existența potențialului de cercetare-dezvoltare; ● Gestionarea de către APL a IA prin intermediul Consiliilor de coordonare al IA și suportul financiar din partea Consiliilor Raionale; ● Oferirea suportului real în dezvoltarea IMM-urilor; ● Flexibilitatea mare a IA ceea ce permite incubarea firmelor din diverse ramuri ale economiei; ● Acordarea facilităților la plata de arendă pentru firmele incubate; ● Promovarea și mediatizarea activităților, serviciilor și oportunităților IA prin intermediul paginilor web și rețelelor de socializare; ● Capacitatea de a crea noi produse; ● Aprecierea favorabilă a IA din partea clienților. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Baza normativă insuficientă pentru crearea și funcționarea incubatorului de afaceri; ● Investiții relativ mici pentru crearea IA; ● Amplasarea teritorială neomogenă a IA pe zone statistice; ● Infrastructura de suport în afaceri autohtonă insuficient dezvoltată; ● Situația economică-financiară dificilă la unele IA; ● Nivelul scăzut al aptitudinilor antreprenoriale; ● Nivelul insuficient de dezvoltare a transferului tehnologic; ● Dificultăți în generarea și selectarea ideilor inovative de afaceri pentru includerea acestora în IA.
<i>Oportunități (O):</i>	<i>Constrângeri (T):</i>
<ul style="list-style-type: none"> ● Stabilirea ca prioritate în mai multe documente de politici și Programe de suport bugetar ale UE, crearea și dezvoltarea IA; ● Existența ODIMM, instituție de stat responsabilă de crearea IA și acordarea suportului metodologic în dezvoltarea acestora; ● Promovarea și continuarea din partea Guvernului a Programului de înființare a rețelei IA în regiuni; ● Identificarea posibilităților Consiliilor raionale pentru crearea incubatorului de afaceri; ● Examinarea posibilității de finanțare a creării IA din Fondul Național de Dezvoltare Regională și Bugetul public național; ● Identificarea unor surse de finanțare suplimentare la nivel de APL destinate cofinanțării investițiilor în infrastructura IA; ● Examinarea posibilităților de creare a IA în cadrul parcurilor industriale și atragerea partenerilor de dezvoltare pentru crearea/dezvoltarea IA; ● Examinarea posibilităților de creare a IA în cadrul clusterelor și atragerea partenerilor de dezvoltare pentru crearea/dezvoltarea IA. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fenomenul migrației interne și capacității de plată reduse a populației; ● Infrastructura de suport în afaceri autohtonă insuficient dezvoltată, îndeosebi în localitățile rurale; ● Lipsa unei abordări clare privind rolul APL în asigurarea activității IA din teritoriul subordonat; ● Insuficiența resurselor financiare pentru menținerea bunei funcționalități a IA și a programelor de suport ale IMM. ● Lipsa cadrelor cu experiență adecvată în administrarea IA și experților pe domenii.

Sursa: Elaborat de autor.

Analiza economică efectuată cu privire la IA a permis autorului să întocmească analiza SWOT cu scopul identificării situației curente și determinării direcțiilor strategice de dezvoltare a IA, descrise în tabelul 2.14.

În baza analizei SWOT pentru IA din Republica Moldova se poate concluziona, că în Republica Moldova au fost efectuate anumite activități în domeniul creării și funcționării incubatoarelor de afaceri, care ar putea servi drept infrastructură de suport pentru dezvoltarea IMM-urilor, și anume:

- A fost creat RIAM, o platformă de cooperare și schimb de experiență între IA și includerea acesteia în Rețeaua Regională a IA (Black Sea BI-NET) pentru stabilirea legăturilor cu membrii BI-Net din țările partenere: România, Ucraina, Armenia, Grecia și Turcia;
- Au fost create unsprezece incubatoare de afaceri operaționale, ca parte componentă a RIAM, în gestionarea cărora sunt implicate APL prin intermediul Consiliilor de coordonare ale IA, care se bucură de suportul financiar din partea Consiliilor Raionale;
- Incubatoarele de afaceri existente sunt foarte flexibile și oferă posibilități de incubare firmelor din diverse ramuri ale economiei. Totodată, se oferă și facilități la plata de arendă pentru firmele incubate.
- Există potențial de cercetare-dezvoltare, precum și un IA academic, care ar permite transferul de cunoștințe necesare firmelor care se incubează.

Pe lângă aceste părți pozitive, există și anumite oportunități, care trebuie luate în considerație la elaborarea strategiei de dezvoltare a IA ca formă de susținere a IMM-urilor. Aceasta se referă, în primul rând, la promovarea și continuarea din partea Guvernului Republicii Moldova a Programului de înființare a rețelei IA în regiuni și examinarea posibilității de finanțare a creării IA din Fondul Național de Dezvoltare Regională și Bugetul public național, iar, în al doilea rând, la identificarea unor surse de finanțare suplimentare la nivel de APL, destinate cofinanțării investițiilor în infrastructura IA. Susținerea din partea statului a creării incubatoarelor de afaceri ar contribui la apariția de noi întreprinderi mici și la dezvoltarea lor sustenabilă.

Totodată, este necesar de menționat, că incubatoarele de afaceri existente se confruntă cu anumite riscuri, principalul dintre care este fluxul mare de migrație a populației peste hotare. Migrează populația tânără, care a acumulat anumite cunoștințe și dispune de abilități practice necesare. Acest risc este cauzat de un șir de factori socio-politici, existenți la nivel de țară.

Lichidarea constrângerilor mediului extern existent depind de politicile publice elaborate și implementate în domeniul educației, domeniul financiar-bancar, managementul APC și APL, politicile publice realizate în sectorul rural ș.a.

În baza punctelor forte și a oportunităților existente, sarcina autorului constă în elaborarea Strategiei de dezvoltare a incubatoarelor de afaceri ca formă de susținere a IMM-urilor, care va fi prezentată în capitolul 3 al prezentei cercetări.

Situația curentă a incubatoarelor de afaceri din Republica Moldova confirmă faptul, că, în general, acestea *au destinația formei de suport pentru IMM-uri, oferind servicii de chirie și susținere organizatorică, sunt centre de consultanță în afaceri*. Totodată, situația din țară, care este destul de dificilă, generează probleme financiare la majoritatea IA, fapt care împiedică activitatea independentă a acestora.

Plata pentru serviciile prestate companiilor incubate nu acoperă nici măcar costurile operaționale de menținere a IA. Guvernul și organizațiile internaționale recunosc că este nevoie să se îmbunătățească capacitatea IA existente și să se consolideze rețeaua RIAM prin suportul financiar atât din partea Guvernului, cât și din exterior.

2.3. Istoria de succes a incubatorului de afaceri din Soroca

RIAM din Republica Moldova este un instrument eficient de promovare a antreprenoriatului și a parteneriatului public-privat, fiind, totodată, și o modalitate importantă de reutilizare a clădirilor întreprinderilor din sectorul public care nu funcționează.

În continuare vom prezenta argumente în favoarea concepției susținute privind crearea IA în Republica Moldova în cadrul RIAM, în baza exemplului IA din Soroca, deschis în anul 2009 [59].

Argumentele pentru amplasarea IA în orașul Soroca au fost următoarele: regiunea Soroca dispune de un potențial de producere și agrar înalt; există dorința administrației publice locale de a susține această inițiativă; în or. Soroca existau suprafețe necesare dezvoltării IA; în regiune există un mediu de afaceri propice dezvoltării IMM-urilor. Crearea IA a încurajat lansarea noilor afaceri în această regiune [120].

Profilul IA este mixt și a fost selectat reieșind din activitățile industriale, cât și cele de prestare a serviciilor specifice regiunii respective. Astfel, cel puțin 60% din chiriași au fost tipic orientați spre activitatea de producere, 30% – în domeniul serviciilor, cei ramași în minoritate au fost orientați la acordarea serviciilor în cadrul IA, cum ar fi: în domeniul contabilității, în domeniul juridic etc.

Ținând cont de analiza situației economice a raionului Soroca, s-a propus ca IA să fie axat pe *producere, în special* pe următoarele domenii:

1. *producerea materialelor și accesoriilor necesare pentru întreprinderile locale:* producerea îmbrăcăminte; producerea încălțăminte; producerea mobilei din lemn natural, DSP; producerea ferestrelor din termopan;
2. *poligrafie (editarea ziarului);*

3. *arte*: împletire, croșetare; lucrări din piatră; lucrări din lemn;
4. *tehnologii informaționale*: elaborarea design web; elaborarea soft-urilor; automatizarea serviciilor în contabilitate;
5. *sectorul acordării serviciilor*: turism; servicii în întreținerea echipamentului electric și electronic; contabilitate; servicii juridice; evaluarea imobilului; servicii de audit.

Surse disponibile de finanțare a IA. La inițierea IA din Soroca a fost utilizat un anumit capital de investiții. În tabelul 2.15 este prezentată structura investițiilor necesare pentru crearea incubatorului.

Tabelul 2.15. Direcții de utilizare a investițiilor necesare pentru dezvoltarea IA Soroca

Tipul de investiție	Procentajul cheltuit din investiția inițială, %
Studiul de fezabilitate	5
Facilități:	
- <i>Construcții</i>	4
- <i>Renovări</i>	57
- <i>Achiziții de materiale</i>	8
Echipamente	25
Management și instruirea personalului	1
Total	100

Sursa: Elaborat de autor.

De menționat, că fondurile pentru activitatea în sine a incubatorului, în general, sunt cele mai greu de găsit. Veniturile din activitatea IA și din chirii asigură baza primară pentru activitatea curentă a IA. Dacă aceste venituri pot acoperi datoriile pentru utilitățile puse la dispoziție, nu acoperă, însă, cheltuielile operative. De asemenea, chiriașii au nevoie de capital. Pentru aceasta trebuie creat un fond de rulment capitalizat, format din contribuții particulare sau de la organizațiile create pentru susținerea micilor întreprinderi, în special cele ale comunităților locale.

Recrutarea personalului pentru IA din Soroca a avut loc în dependență de volumul de lucru și numărul companiilor-chiriașe. Se presupunea că incubatorul de afaceri va găzdui 10-15 companii chiriașe. Pentru IA Soroca au fost angajate maximum 2-3 persoane, de exemplu, directorul general, expertul pentru menținerea relațiilor cu chiriașii și un administrator. Toți angajații trebuie să dețină experiență în domeniul de afaceri.

Amplasarea și locația clădirii disponibile IA. Deoarece cele mai mari investiții la crearea IA revin facilităților, au fost examinate mai detaliat clădirile disponibile pentru IA Soroca și corespunderea acestora cerințelor unui incubator. Pentru crearea IA Soroca a existat cererea de spațiu în valoare de 1000 m².

În afară de amplasarea și locația clădirii, s-a ținut cont și de următorii factori: suprafața clădirii; suma investițiilor necesare pentru reparație și lucrările de construcție; mentenanța clădirii; cheltuielile curente suportate pentru renovarea clădirii și lucrările de reparație; mărimea și structura teritoriului; existența infrastructurii – aprovizionarea cu apă, canalizare, electricitate, drumuri, parcări etc.; prestarea serviciilor comune (de exemplu, sală de conferința, centru de computere, acces la Internet etc). În urma analizei clădirilor disponibile au fost identificate patru clădiri în orașul Soroca:

1. Tipografia

În rezultatul examinării s-a constatat, că clădirea tipografiei este un edificiu situat în centrul orașului Soroca și corespunde specificului proiectului, deoarece sub același acoperiș se vor putea afla atât spații de producere, cât și spații destinate oficiilor. Cheltuielile de renovare a clădirii vor fi îndreptate la reconectarea obiectului la sursa de apă, rețeaua de canalizare, renovarea acoperișului cu o suprafață de 800 m², bransarea clădirii la rețeaua de gaze, schimbarea sistemului de încălzire, schimbarea ferestrelor și ușilor, renovarea fațadei și amenajarea teritoriului.

Totodată, clădirea dispune și de două căi de acces. Una – poate fi utilizată pentru accesul la spațiile de producție, alta – pentru accesul către oficii. Pe terenul adiacent clădirii se poate amenaja și o parcare. Clădirea tipografiei mai dispune și de încăperi la subsol, care pot fi folosite ca spații de depozitare. În tabelul 2.16 este prezentată specificarea clădirii (tipografiei).

Tabelul 2.16. Specificarea clădirii (tipografiei)

Denumirea încăperii	Caracteristicile încăperii
Spațiul pentru oficii	570m ² (etajul 1, 2, 3)
Spațiul industrial	1070 m ²
Terenul adiacent	0,6 ha
Servicii comunale	Conectarea la rețeaua de gaze și folosirea sistemului de încălzire autonomă
Parcare în limita	20 de mașini
Puterea sursei electrice	380Wt 220Wt
Drumuri de acces	există

Sursa: Elaborat de autor.

2. Cantina

Examinarea cantinei a permis să constatăm, că clădirea cantinei este un edificiu situat în estul orașului Soroca și corespunde specificului proiectului, deoarece sub același acoperiș se vor putea afla atât spațiile de producere, cât și spațiile pentru oficii. Cheltuielile de renovare a clădirii vor fi îndreptate la renovarea rețelelor de apă și canalizare, renovarea acoperișului cu o suprafață de 600 m², bransarea clădirii la rețeaua de gaze, schimbarea sistemului de încălzire, schimbarea ferestrelor și ușilor, renovarea fațadei și amenajarea teritoriului. Pe terenul adiacent clădirii se

poate amenaja o parcare. Clădirea cantinei mai dispune și de încăperi la subsol, care pot fi folosite ca spații de depozitare. În tabelul 2.17 este prezentată specificarea clădirii (cantinei).

Tabelul 2.17. Specificarea clădirii (cantinei)

Denumirea încăperii	Caracteristicile încăperii
Spațiul pentru birouri	580 m ² (etajul 1, 2)
Spațiul industrial	600 m ²
Terenul adiacent	0,6 ha
Servicii comunale	Conectarea la rețeaua de gaze și folosirea sistemului de încălzire autonomă
Parcare în limita	20 de mașini
Puterea sursei electrice	380Wt 220Wt
Drumuri de acces	există

Sursa: Elaborat de autor.

3. SA Dana

Întreprinderea dispune de spații de producție în două nivele cu o suprafață de 1400 de m², cu trei drumuri de acces, dar cu un dezavantaj: acest spațiu se află în spatele unor alte construcții.

Spațiile de producere, utilizate în prezent pentru depozite, necesită expertiză de stat în construcții și expertiză ecologică de stat. Cheltuielile de renovare au fost calculate în dependență de rezultatele expertizelor. În tabelul 2.18 este prezentată specificarea clădirii SA Dana.

Tabelul 2.18. Specificarea clădirii SA Dana

Denumirea încăperii	Caracteristicile încăperii
Spațiul pentru birouri	-
Spațiul industrial	1400 m ²
Terenul adiacent	1,0 ha
Servicii comunale	Conectarea la rețeaua de gaze și folosirea sistemului de încălzire autonomă
Parcare în limita	10 mașini
Puterea sursei electrice	380Wt 220Wt
Drumuri de acces	există

Sursa: Elaborat de autor.

4. Clădirea Colegiului de Agricultură

Clădirea colegiului este un edificiu situat în estul orașului Soroca și corespunde specificului proiectului, deoarece încăperile existente permit amplasarea spațiilor de producere, dar și a spațiilor pentru birouri. Cheltuielile de renovare a clădirii vor fi îndreptate la reconectarea obiectului la apeduct, rețeaua de canalizare, renovarea acoperișului cu o suprafață de 1000 m², branșarea clădirii la rețeaua de gaze, schimbarea sistemului de încălzire, schimbarea ferestrelor și ușilor, renovarea fațadei și amenajarea teritoriului. Pe terenul adiacent clădirii se poate amenaja o parcare. În tabelul 2.19 este prezentată specificarea clădirii Colegiului de Agricultură.

Tabelul 2.19. Specificarea clădirii Colegiului de Agricultură

Denumirea încăperii	Caracteristicile încăperii
Spațiul pentru birouri	500m ² (etajul 1, 2)
Spațiul industrial	100 m ²
Terenul adiacent	2,0 ha
Servicii comunale	Conectarea la rețeaua de gaze și folosirea sistemului de încălzire autonomă
Parcare în limita	20 de mașini
Puterea sursei electrice	380Wt 220Wt
Drumuri de acces	există

Sursa: Elaborat de autor.

Costurile planificate pentru renovarea clădirii. Ca urmare a examinării clădirilor disponibile s-a ținut cont mai mult de starea clădirii în funcție de posibilitatea utilizării pentru viitor și mai puțin ca obiect cu menire specială. În continuare se prezintă costurile estimative necesare pentru renovarea clădirilor (tabelele 2.20 și 2.21), selectate pentru amplasarea teritorială IA Soroca.

Tabelul 2.20. Costurile aproximative ale principalelor lucrări de renovare pentru clădirile preselectate pentru formarea IA Soroca, euro

Nr. crt.	Lucrări	Tipografia	SA Dana	Cantina	Colegiul de Agricultură
1	Lucrări de demolare	1100	1200	1000	3400
2	Montarea pereților despărțitori	2800	3400	2300	3200
3	Demontarea și montarea ferestrelor	17600	18700	13200	18900
4	Demontarea și montarea ușilor	11700	12300	9600	9700
5	Reparația totală a acoperișului	5700	0	3900	20000
6	Montarea podului suspendat	3000	10000	0	0
7	Montarea sistemului de încălzire	32900	34000	21700	39000
8	Conectarea la rețeaua de gaze	1200	1200	1200	1500
9	Montarea sistemului de ventilare	2600	2800	2500	3500
10	Lucrări de montare, telefon, internet ciclul 1 și 2	4300	5000	3200	4500
11	Amenajarea pardoselilor	1700	6000	800	1200
12	Tencuirea pereților cu finisare	9400	7800	5600	6700
13	Vopsirea pereților interiori	3800	3400	2600	3200
14	Amenajarea fațadei	3600	3000	2000	4700
15	Amenajarea teritoriului și a cailor de acces	2900	1500	1300	2800
	Total	104300	110300	70900	122300

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor [59] proiectului "ENTRANSE 2 Your Business" anul 2008.

În condițiile generale, cele mai mari cheltuieli au fost menționate la schimbarea ușilor și geamurilor, precum și la reparația capitală a rețelei inginerești, care se află în stare deplorabilă. Nu mai puțin important și costisitor este instalarea sistemului de încălzire și ventilare. De obicei, odată cu finalizarea renovării spațiilor interioare, cheltuielile suplimentare au variat în intervalul de la 20 la 25 la sută din cele planificate inițial.

Tabelul 2.21. Informația despre clădirile preselectate pentru formarea IA Soroca

Denumirea	Amplasarea	Starea clădirii	Conectarea la rețele	Asigurarea ecologică	Amplasarea încăperilor conform proiectului	Concluzii	Rating
Tipografia	Centru	dispune de spații necesare pentru birouri și producere	Renovarea rețelelor electrice de apă și canalizare	Corespunde	Corespunde cerințelor de proiectare	Corespunde cerințelor de proiect	5
Cantina	Intrarea de est a orașului	dispune de spații necesare pentru birouri și producție	Renovarea rețelelor electrice de apă și canalizare	Corespunde	Lucrări de proiectare și amplasare a încăperilor	Corespunde cerințelor de proiect, cu unele modificări	4
Clădirea Colegiului de Agricultură	Intrarea de est a orașului	dispune de spații necesare pentru birouri și producere	Renovarea rețelelor electrice de apă și canalizare	Corespunde	Corespunde cerințelor de proiectare, cu unele modificări	Necesită expertiza inspecției de stat în construcții	4
SA DANA	Centru	dispune de spațiu de producere	Renovarea rețelelor electrice de apă și canalizare	Expertiza ecologică de stat	Lucrări de proiectare și amplasare a încăperilor	Necesită expertiza inspecției de stat în construcții	3

Sursa: Elaborat de autor.

Reieșind din analiza efectuată mai sus, putem conchide că clădirea *Tipografiei* a fost cea mai potrivită pentru deschiderea IA Soroca, iar renovarea acesteia în corespundere cu cerințele unui IA a necesitat investiții de cca 120 mii euro. Volumul total al investițiilor este reflectat în tabelul 2.22.

Tabelul 2.22. Volumul investițiilor prognozate pentru dezvoltarea IA din Soroca

Tipul de investiție	Valoarea investițiilor, mii euro
Studiul de fezabilitate	6
Facilități (construcții, renovări, etc.)	100-120
Echipe	18-20
Management și instruirea personalului	1-2
TOTAL	125-148

Sursa: Calculele autorului.

Conform estimărilor autorului, cca 20 mii de euro au fost necesare pentru procurarea echipamentului pentru IA (preponderent tehnică de calcul și mobilă de birou), care permite desfășurarea activității IA. Deci, pentru crearea IA Soroca au fost necesare investiții inițiale de circa 125-148 mii euro. Sursele de finanțare pentru crearea acestui IA au fost parțial asigurate de către proiectul “ENTRANSE 2 Your Business”, finanțat de către Ministerul Afacerilor Externe al

Norvegiei și alți donatori străini. După cum a fost menționat mai sus, IA Soroca este unul de succes în Republica Moldova, care a servit drept exemplu pentru crearea a celorlalte incubatoare din RIAM.

În Anexa 17 se prezintă documentele solicitate pentru a fi prezentate de către potențialii chiriași ai IA Soroca, care includ informația generală despre firmă și business-planul acesteia. În Anexa 18 se prezintă serviciile acordate chiriașilor IA Soroca, recunoscute în Republica Moldova ca standarde pentru un IA modern. În Anexa 26 sunt prezentate istorii de succes ale RIAM.

Un element-cheie care, după părerea autorului, asigură succesul unui IA este existența rețelei de susținere a incubatorului. O asemenea rețea trebuie să cuprindă:

- susținerea activă a micilor întreprinderi de către organizații locale;
- implicarea organizațiilor locale specializate în dezvoltarea economică, de personal și de instruire;
- existența unor cursuri de instruire;
- disponibilitatea de asistență de management, de planificare a afacerilor, contabilitate, de marketing și alte servicii.

Instituțiile publice care participă la dezvoltarea IA Soroca sunt: Departamentul Economie din Consiliul raional Soroca, specialistul în economie din Primăria or. Soroca.

ONG-urile teritoriale din or. Soroca sunt prezentate prin: Centrul de suport al businessului mic din Soroca; Filiala Camerei de Comerț și Industrie din Soroca; Asociațiile de întreprinderi mici; Filiala Agenției de Consultanță în Agricultură și Filiala Federației Naționale a Fermierilor etc.

2.4. Concluzii la capitolul 2

Capitolul 2 a fost dedicat realizării următoarelor obiective: analiza experienței internaționale de funcționare a IA prin identificarea particularităților acestora; determinarea conexiunii și a similitudinii de dezvoltare a IA și IMM în baza analizei situației economico-financiare a acestora; efectuarea studiului de caz, care va confirma importanța IA ca formă de suport a micului business. Cercetarea efectuată a permis identificarea următoarelor elemente de **noutate științifică**: identificarea conexiunii și a similitudinii de dezvoltare a IA și IMM în baza analizei SWOT; argumentarea științifică a importanței strategiei de dezvoltare a incubatoarelor de afaceri ca formă de susținere a IMM-urilor.

Acestea pot fi caracterizate succint prin următoarele:

1. Sectorul IMM-urilor din Republica Moldova merită o atenție deosebită, fapt confirmat de locul acestuia în economia națională. Sectorul IMM-urilor, în anul 2017, reprezintă circa 98,7% din numărul total de întreprinderi, deținând 61,2% din numărul total al salariaților, aproximativ 41,5% din veniturile totale din vânzări pe economie și 41,5% în PIB-ul republicii. Aceste cifre atestă o situație similară privind locul IMM-urilor în economia țărilor-membre ale Uniunii Europene.
2. În ciuda faptului că dinamica sectorului IMM-urilor din Republica Moldova pentru perioada 2009-2017 reflectă o creștere stabilă a sectorului, aportul IMM-urilor în dezvoltarea economiei naționale se caracterizează printr-o valoare adăugată joasă. Dacă în țările UE valoarea adăugată a IMM-urilor constituie 55% din volumul vânzărilor, apoi în Republica Moldova ponderea acesteia constituie doar 34%.
3. La momentul actual, infrastructura de suport a sectorului IMM-urilor din Republica Moldova rămâne a fi încă insuficient dezvoltată, îndeosebi în localitățile rurale, necesitând o atenție deosebită din partea statului, întrucât capacitățile instituționale și organizatorice ale micilor întreprinzători din republică sunt reduse.
4. IA constituie o formă contemporană organizațională (un instrument) de susținere a IMM-urilor la etapa de inițiere și pătrundere pe piață, de generare a locurilor de muncă și de înviore a sferelor de producție din economia locală.
5. Actualmente, în Republica Moldova funcționează 11 incubatoare de afaceri ce conlucrează în cadrul RIAM cu guvernele locale și organizațiile nonguvernamentale și internaționale, ce le oferă unele proiecte investiționale de dezvoltare regională. Astfel, înființarea și dezvoltarea RIAM contribuie la utilizarea IA ca formă de susținere și extindere a sectorului IMM-urilor.
6. Printre caracteristicile principale ale IA operaționale din Republica Moldova menționăm următoarele: suprafața medie a IA este de 1400 m², numărul mediu al angajaților în fiecare incubator este de 3-4 persoane, capacitatea medie de incubare este de 15-20 de întreprinderi, perioada medie de incubare este de 2-3 ani, iar finanțarea inițială a IA a fost din sursele partenerilor de dezvoltare, în special suportul bugetar al UE.
7. Situația economico-financiară la IA din Republica Moldova, reieșind din specificul acestora în calitate de instituție publică, poate fi evaluată ca fiind una satisfăcătoare, dar există rezerve pentru eficientizarea activității lor.
8. Situația curentă a incubatoarelor de afaceri din Republica Moldova confirmă faptul, că, în general, acestea au destinația formei de suport pentru IMM-uri, oferind servicii de chirie și susținere organizatorică, sunt centre de consultanță în afaceri. Totodată, situația din țară, care

este destul de dificilă, generează probleme financiare la majoritatea IA, fapt care împiedică ca acestea să activeze independent.

9. Având la bază concepția de creare a IA după modelul IA Soroca, considerăm că Autoritățile Publice Locale din alte regiuni ale Republicii Moldova vor fi capabile să evalueze oportunitatea deschiderii IA, precum și de identificare a locațiilor potrivite. Astfel, susținând antreprenorii autohtoni cu idei viabile și bine definite, se va putea schimba situația economică a țării prin stimularea creării noilor locuri de munca, dezvoltarea economiei locale și creșterea nivelului de trai al populației rurale.
10. Cu referire la impactul economic și social al IA asupra economiei autohtone, menționăm că rolul acestora, în calitate de nuclee de suport pentru mediul de afaceri la nivel local, constă în faptul că misiunea lor nu se limitează doar la lansarea întreprinderilor pe piață, ci și la suportul tehnico-organizațional oferit întregii comunități antreprenoriale.

3. DIRECȚII STRATEGICE DE DEZVOLTARE ȘI EFICIENTIZARE A INCUBATOARELOR DE AFACERI DIN REPUBLICA MOLDOVA

3.1. Strategii de dezvoltare a incubatoarelor de afaceri ca formă de susținere a întreprinderilor mici și mijlocii

În Republica Moldova, preocupările Guvernului privind dezvoltarea sectorului IMM-urilor sunt preconizate în multe documente legislative, precum: Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova-2020” [122], formarea și perfecționarea capitalului uman sunt reflectate în Strategia Sectorială de Dezvoltare „Educația 2020” și prioritățile de politici sectoriale pe termen mediu (2019-2020); preocupările privind ocuparea forței de muncă se regăsesc în Strategia Națională privind Ocuparea Forței de Muncă pentru perioada 2017-2021, iar preocupările privind situația tinerilor sunt descrise în Strategia Națională de Dezvoltare a Sectorului de Tineret pentru anii 2014-2020.

Reieșind din analizele efectuate în capitolul 2 al tezei, autorul a menționat unele neajunsuri ale dezvoltării micului business în Republica Moldova, și anume: dezvoltarea neomogenă teritorială a sectorului IMM-urilor, indicând că cele mai multe IMM-uri sunt amplasate în zona Centru (în municipiul Chișinău), în detrimentul regiunilor statistice Nord și Sud. Repartizarea neomogenă regională a micului business provoacă apariția decalajelor în dezvoltarea economică regională ce influențează negativ nivelul de trai al populației și provoacă disparități interregionale în cadrul republicii, influențând negativ politicile de coeziune europeană [19].

Autorul împărtășește opinia precum că dezvoltarea sectorului IMM-urilor trebuie să ia în cont și prevederile legale ale Guvernului Republicii Moldova referitor la dezvoltarea regională a republicii, care este ghidată de un spectru de documente de politici strategice și de programe în această direcție. Principalele din ele este Hotărârea Guvernului prin care au fost aprobate Strategia Națională de Dezvoltare Regională pentru anii 2016-2020, în care se pune accentul pe dezvoltarea durabilă regională, reieșind din recunoașterea a trei zone statistice pe republică, zonele Sud, Centru și Nord.

În ceea ce privește asigurarea coordonării și sinergiei politicii de dezvoltare regionale cu intervenții similare, propuse de alte strategii naționale și documente de politici, situația existentă lasă de dorit. Politica de dezvoltare regională, practic, este absentă în Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova-2020”.

Prin exemplu, obiectivele referitor la crearea și dezvoltarea IA sunt specificate în *Strategia de dezvoltare a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii pentru anii 2012-2020*, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 685 din 13.09.2012. Abia în anul 2017, în *Planul de acțiuni privind implementarea Strategiei de dezvoltare a IMM-urilor pentru anii 2018-2020*, la prioritatea nr.5 *Facilitarea dezvoltării IMM-urilor în regiuni* din programul menționat (obiectivul nr.5.1), sunt prevăzute acțiunile [32]:

- *Dezvoltarea și extinderea serviciilor Centrului de Consultanță și Asistență în Afaceri în regiuni.* Instituțiile responsabile sunt: Organizația pentru Dezvoltarea Sectorului Întreprinderilor Mici și Mijlocii (ODIMM) și autoritățile publice locale;
- *Dezvoltarea rețelei IA din Republica Moldova.* Instituțiile responsabile sunt: Ministerul Economiei și Infrastructurii; ODIMM (alocații bugetare total – 60 mil. lei; inclusiv: Suport bugetar; Proiecte finanțate din surse externe).

ODIMM este instituția publică ce are menirea de a dezvolta un dialog constructiv cu mediul antreprenorial din sectorul IMM-urilor pe tot parcursul implementării ideilor de afaceri, de la inițiere și dezvoltare până la transformarea acestora în istorii de succes.

Principalele activități ale ODIMM în această direcție sunt:

- Acordare garanțiilor la creditare IMM-urilor prin intermediul Fondului de Garantare a Creditelor (FGC);
- Implementarea Programului de instruire continuă „Gestiunea Eficientă a Afacerii (GEA)”;
- Implementarea Programului de Atragere a Remitențelor în Economie (PARE 1+ 1);
- Implementarea programelor și proiectelor de susținere a antreprenoriatului feminin (Programul Femei în Afaceri);
- Susținerea activității RIAM și a companiilor rezidente etc. [130].

Reieșind din realitatea situației create pe piața Republicii Moldova, RIAM este acea formă de parteneriat public-privat care urmărește scopul central de dezvoltare a noilor întreprinderi cu caracter inovativ prin prisma concentrării activităților acestora într-un anumit domeniu de activitate, prin asigurarea concentrației pe orizontală. Aceste firme mici și inovatoare, în special cele tinere, pot juca rolul decisiv în asigurarea vitalității sistemelor naționale și regionale de inovare, în consolidarea potențialului de creștere economică și de ridicare a nivelului de trai al populației.

Ținând cont de rezultatele analizei activității economice a IA, după părerea autorului, pentru suportul sectorului IMM-urilor prin înființarea unor noi IA, dezvoltarea IA în Republica Moldova trebuie să fie bazată nu numai pe înființarea noilor IA, dar și creșterea eficienței celor

existente. Obiectivul principal de dezvoltare a IA în Republica Moldova constă în contribuirea la creșterea competitivității economice a țării prin dezvoltarea IMM-urilor și crearea de noi locuri de muncă.

Aceste documente prevăd corelarea sistemului educațional cu cerințele pieței forței de muncă în scopul sporirii eficienței economiei și majorării ratei de ocupare pentru asigurarea creșterii economice sustenabile. Succesul acestor demersuri strategice depinde de implicarea reală a tuturor factorilor interesați (autorități publice centrale și locale, parteneri sociali, societate civilă, etc.) în fundamentarea, implementarea, monitorizarea și evaluarea acțiunilor propuse.

Astfel, reieșind din legăturile între Guvernul Republicii Moldova, ODIMM și RIAM, direcțiile de activitate ale RIAM vor fi următoarele:

- asanarea mediului economic local, regional și național prin utilizarea mai eficientă a potențialului economic și uman existent în regiune;
- înființarea și dezvoltarea de IMM-uri inovatoare, capabile să utilizeze în mod eficient resursele existente și care vor părăsi IA, fiind stabile din punct de vedere financiar;
- crearea unei relații eficiente între potențialul tehnologic al regiunilor țintă și cel antreprenorial;
- dezvoltarea unei infrastructuri de afaceri care va fi capabilă să facă față presiunilor concurențiale;
- îmbunătățirea accesului IMM-urilor incubate la informații, servicii de consultanță cu valoare adăugată ridicată, surse de finanțare etc.;
- creșterea numărului de locuri de muncă, dezvoltarea economică a regiunilor-țintă, revitalizarea comunităților locale;
- promovarea unei cooperări strânse între principalii parteneri la nivel național, regional și local pentru realizarea unei dezvoltări economice susținute.

Reieșind din Strategia Națională 2012-2020 și obiectivele RIAM de dezvoltare a sectorului IMM-urilor în Republica Moldova, autorul utilizează metoda managementului orientat spre obiective, care permite a răspunde la trei întrebări-cheie ale managementului strategic: *Cine suntem? Ce facem? Unde mergem?* Astfel, reieșind din perioada de incubare de trei ani, recomandată de RIAM, autorul propune algoritmul de acțiuni strategice de creare și dezvoltare a IA în Republica Moldova ca formă de susținere a IMM-urilor, pentru perioada 2019-2022, tabelul 3.1.

Tabelul 3.1. Elaborarea strategiei de dezvoltare a IA în Republica Moldova ca formă de susținere a IMM-urilor, pentru 2019-2022

Obiectivul nr.1 - Facilitarea înființării IA în zonele statistice teritoriale (Briceni, Ungheni)		
Direcții de dezvoltare (Cine suntem?)	Activități principale (Ce facem ?)	Efectul (Unde mergem?)
1.1 Formularea condițiilor pentru acordarea asistenței tehnice IA	<p>1.1.1. Constituirea structurii organizatorice a IA și a programului și desemnarea Coordonatorului de program.</p> <p>1.1.2. Recrutarea și selectarea personalului pentru echipa programului.</p> <p>1.1.3. Stabilirea regulilor de funcționare și implementare ale programului.</p> <p>1.1.4. Stabilirea criteriilor de selectare a Administratorului IA.</p> <p>1.1.5. Stabilirea sarcinilor anuale de activitate ale Administratorului IA.</p> <p>1.1.6. Stabilirea modalității și a documentației de raportare financiară a Administratorului IA.</p> <p>1.1.7. Stabilirea tipurilor de contracte care vor fi încheiate.</p>	<p>Stabilirea structurii organizatorice a IA și a metodologiei de funcționare și implementare a programului pentru înființarea IA din zonele țintă (de exemplu, cu suportul Programului UE de suport bugetar DCFTA, proiectului “ENTRANSE 2 Your Business” din partea Guvernului Norvegiei etc.)</p>
1.2 Înființarea IA în zonele țintă	<p>Etapa I-a</p> <p>1.2.1. Recrutarea și selectarea Administratorului IA.</p> <p>1.2.2. Vizite/evaluări pe teren în vederea selectării locațiilor.</p> <p>1.2.3. Selectarea locațiilor și încheierea Acordurilor de cofinanțare cu APL.</p> <p>1.2.4. Inițierea activităților specifice IA, amenajarea/reabilitarea spațiilor.</p>	<p>Selectarea rezidenților (întreprinderile noi create) pentru incubare</p>
	<p>Etapa a II-a</p> <p>1.2.5. Organizarea procesului de atragere a potențialilor chiriași ai IA.</p> <p>1.2.6. Instruirea unui număr de 10-15 potențiali chiriași.</p> <p>1.2.7. Organizarea procesului de selecție. Selectarea unui număr de 7-10 de antreprenori în baza planurilor de afaceri întocmite de către aceștia.</p> <p>1.2.8. Încheierea contractelor între Administratorul IA și IMM-urile selectate în vederea incubării.</p> <p>1.2.9. Asigurarea spațiului de lucru independent pentru fiecare IMM.</p> <p>1.2.10. Asigurarea serviciilor comune și specializate pentru IMM-urile incubate.</p> <p>1.2.11. Monitorizarea și evaluarea rezultatelor conform procedurilor stabilite în program.</p>	

Tabelul 3.1 (continuare)

Obiectivul nr.2 – Crearea premiselor pentru înființarea și dezvoltarea de noi IA în alte zone cu potențial economic și social ridicat (PI „Răut”, mun. Bălți)		
2.1 Dezvoltarea rețelei de IA	<p>2.1.1.Determinarea și cuantificarea necesității înființării de noi IA în arii geografice cu potențial ridicat.</p> <p>2.1.2. Evaluarea resurselor necesare, care vor trebui asigurate de către Guvern, pentru înființarea de noi IA.</p> <p>2.1.3. Evaluarea resurselor, care ar putea fi asigurate de comunitatea donatorilor, pentru finanțarea IA.</p> <p>2.1.4. Analiza oportunităților existente în diverse zone cu privire la accesul la materii prime și alte resurse și posibilităților de punere în practică de noi tehnologii.</p> <p>2.1.5. Realizarea unui raport final cu recomandări privind selectarea celor mai bune zone în care vor fi amplasate IA.</p>	Elaborarea studiului de fezabilitate privind necesitatea înființării de noi IA
Obiectivul nr.3 - Asistarea IA existente (ASEM, ELIRI S.A.) și, în special, a celor din RIAM (Soroca, Ștefan-Vodă, Leova, Rezina, Sîngerei, Dubăsari, Ceadăr-Lunga, Nisporeni, Cimișlia, Călărași, Cahul)		
3.1.Dezvoltarea IA deja existente	<p>3.1.1.Organizarea de seminare speciale de instruire pentru managerii și personalul IA.</p> <p>3.1.2.Desfășurarea de activități de atragere de fonduri suplimentare necesare derulării activităților IA.</p> <p>3.1.3.Încurajarea colaborării între IA asistate și alte instituții similare din Republica Moldova și din străinătate.</p> <p>3.1.4.Organizarea de întâlniri și prezentări pe diferite teme de afaceri pentru IMM-uri incubate.</p> <p>3.1.5. Monitorizarea activităților IA.</p>	Asigurarea sustenabilității IA înființate

Sursa: Elaborat de autor.

Obiectivele principale ale strategiei de dezvoltare a IA în Republica Moldova ca formă de susținere a IMM-urilor, pentru perioada 2019-2022, sunt următoarele:

1. Facilitarea înființării IA în zonele statistice teritoriale (Briceni, Ungheni);
2. Crearea premiselor pentru înființarea și dezvoltarea de noi IA în alte zone cu potențial economic și social ridicat (PI ”Răut”, mun. Bălți);
3. Asistarea IA existente (ASEM, ELIRI S.A.) și, în special, a celor din RIAM (Soroca, Ștefan-Vodă, Leova, Rezina, Sîngerei, Dubăsari, Ceadăr-Lunga, Nisporeni, Cimișlia, Călărași, Cahul).

Reieșind din prioritățile Guvernului Republicii Moldova la capitolul *dezvoltarea IA și evaluarea situației curente* din capitolul 2, se propune următorul set de măsuri concrete pentru impulsivarea activității IA, prevăzute a fi implementate în perioada 2019-2020:

- 1) Examinarea oportunității elaborării proiectului de lege privind IA;
- 2) Identificarea de către Consiliile raionale a propunerilor de creare a IA noi în perioada 2019-2020, ținând cont de criteriile stabilite și reieșind din necesitățile acestora:
 - a. *Disponibilitatea unui edificiu cu următoarele caracteristici:* proprietate publică; edificiu separat, cu spațiu de producere disponibil de cel puțin 2000m²; amplasarea într-o zonă cu posibilitate maximă de acces; existența infrastructurii aferente (conectarea obiectelor la sursa de apă, la rețeaua de canalizare, bransarea clădirilor la rețeaua de gaze, instalarea sistemului de încălzire etc.);
 - b. *Posibilitatea cofinanțării creării IA.*
- 3) Activizarea lucrului Consiliului de coordonare și monitorizare a creării și dezvoltării IA în cadrul Ministerului Economiei;
- 4) Elaborarea de către ODIMM a Foi de parcurs pentru dezvoltarea rețelei IA în Republica Moldova pentru anii 2018-2020;
- 5) Examinarea oportunității creării IA în cadrul parcurilor industriale și identificarea parcurilor potrivite în acest sens;
- 6) Lucrul cu partenerii de dezvoltare pentru atragerea asistenței tehnice suplimentare pentru crearea IA noi, în special în cadrul parcurilor industriale;
- 7) Monitorizarea strictă a activității IA, identificarea problemelor existente și luarea promptă a măsurilor necesare pentru depășirea constrângerilor în activitatea acestora.

Potrivit celor expuse mai sus, putem menționa și dezvoltarea separată a unor IA din RM care tind să se dezvolte separat de ODIMM, printre aceștia fiind IA Ungheni.

Conform Strategiei de dezvoltare socioeconomică a raionului Ungheni pentru perioada 2012-2020, economia raională este orientată spre îmbunătățirea performanței economice a regiunilor de graniță Ungheni – Iași – Cernăuți, prin susținerea dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii, obiectivul principal fiind promovarea și popularizarea conceptelor de Incubator și de Cluster, sensibilizarea opiniei publice privind existența potențialului dezvoltării unor astfel de aglomerări competitive în zona de graniță.

Totuși, pentru a ajunge la așa tip de aglomerări economice se solicită formarea ***Incubatoarelor de Afaceri Virtuale*** (fără pereți). ***Scopul și obiectivele-țintă*** ale acestor incubatoare sunt: suportul întreprinzătorilor, lucrătorilor independenți și a micilor profesioniști prin asigurarea relațiilor de parteneriat și colaborare. ***Servicii și utilități acordate:*** Consultanță și instruire în afaceri; surse de finanțare a afacerilor; instrumente virtuale pentru planificarea afacerii, analiza financiară și dezvoltarea strategiei, consultanță și asistență de specialitate.

Grupul-țintă vizat în cadrul Incubatorului de afaceri virtual trebuie să fie compus din (rezidenți) persoane fizice, care intenționează să înființeze o afacere în mediul urban sau rural, în regiunea Nord a Republicii Moldova. Din totalul persoanelor din grupul-țintă un procent de peste 50% vor fi femei. De asemenea, un interes sporit în rândul populației în vederea deschiderii unei afaceri prezintă următoarea componență: șomerii înregistrați sau neînregistrați cu vârsta de peste 18 ani, persoanele inactive, persoanele peste 18 ani care au un loc de muncă și înființează o afacere în scopul creării de noi locuri de muncă. Această componență se datorează și faptului că persoanele angajate sunt mai motivate în vederea deschiderii unei afaceri pe cont propriu, beneficiază de experiența profesională relevantă și dețin și rezerve financiare în acest sens. Componența grupului-țintă a fost stabilită în acest fel pornind de la analiza densității ocupării forței de muncă în zonele statistice Nord și Sud-Est ale Moldovei, deoarece sunt mai puțin acoperite din punctul de vedere al densității IA per locuitori. Persoanele recrutate vor parcurge programul de formare antreprenorială și li se va oferi un șir de facilități, idei de afaceri și sprijin în managementul administrativ care susține întreprinderile în etapele critice de dezvoltare.

Având în vedere impactul pozitiv pe care îl aduc IA în orice economie, este necesară corelarea activității acestora cu politicile economice ale statului respectiv. Deoarece în perioada următoare fenomenul globalizării se va extinde, țările în curs de dezvoltare au nevoie de metode din ce în ce mai sofisticate pentru susținerea IMM-urilor, în special pentru firmele ce promovează tehnologia de vârf. În acest context se presupune că numărul IA în Republica Moldova va crește în viitorul apropiat și va fi una din formele eficiente de dezvoltare a IMM-urilor, mai ales pentru suplinirea lipsei experienței antreprenoriale.

3.2. Dezvoltarea incubatoarelor de afaceri în cadrul Clusterelor și Parcurilor Industriale

La 20 august 2013, Guvernul Republicii Moldova a aprobat Hotărârea nr.614 cu privire la aprobarea Concepției dezvoltării clusteriale a sectorului industrial al Republicii Moldova [33], în care se menționa, că prin Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova-2020” Guvernul a determinat necesitatea schimbării paradigmei de dezvoltare a economiei Republicii Moldova ca direcție generală de asigurare a creșterii economice și reducere a sărăciei în țară.

Conceptul de dezvoltare clusterială în sectorul industrial conține premisele pentru dezvoltarea Clusterelor în sectoarele industriale, scopurile și obiectivele politicii clusteriale, etapele de implementare a politicii, mecanismele de sprijin al dezvoltării clusterelor din partea statului, precum și a unui set de acțiuni.

Guvernele din întreaga lume privesc din ce în ce mai mult clusterelor ca motoare potențiale ale creșterii economice și ale inovării. În economia mondială, clusterul este considerat unul din cele mai răspândite modele de cooperare a agenților economici, care generează un impact considerabil asupra sporirii eficienței și creșterii competitivității întreprinderilor, accelerează procesul de modernizare și îmbunătățire a structurii industriei, stimulează dezvoltarea procesului științifico-inovativ, creșterea atractivității investiționale a regiunilor țării [51].

Clusterelor sunt văzute ca instrumente eficiente de politici de dezvoltare antreprenorială și regională. În acest scop intervine necesitatea schimbării modelului de creștere economică, și anume: înlocuirea modelului inercial de creștere, bazat pe consumul resurselor financiare parvenite de peste hotare sub formă de remitențe de la persoane fizice, în favoarea unui model dinamic, bazat pe atragerea investițiilor, precum și pe dezvoltarea industriilor bunurilor și serviciilor cu destinație de export.

Cu toate că în Republica Moldova există unele premise, care stimulează diferite forme de cooperare a întreprinderilor, procesul de creare a clusterelor în Republica Moldova nu a obținut încă o dezvoltare necesară.

Autorul accentuează că, actualmente, crearea și dezvoltarea Clusterelor trebuie armonizată în cadrul mai extins al planurilor de dezvoltare regionale și naționale. Argumentele în favoarea acestei armonizării fiind următorii factori:

- Cercetările empirice dovedesc faptul că firmele, indiferent de dimensiunea lor, sunt mai inovative atunci când stabilesc între ele diverse formule de colaborare, pentru că pe această cale ele reușesc să depășească unele dintre eșecurile pieței (OECD, 2001a).
- Colaborarea între firme poate fi și ea o sursă de imperfecțiuni ale pieței și, de aceea, promovarea ei prin politici nu este considerată recomandabilă decât în urma evaluării atente a raționalității ei economice.
- Concentrările geografice de întreprinderi pentru care s-a definit deja noul termen de *Cluster* (cu înțelesul eventual de concentrație de entități economice, în primul rând companii legate pe verticală și orizontală prin relațiile profesionale) au captat tot mai mult atenția guvernelor diferitor state, datorită potențialului lor de a valorifica economiile de concentrare.
- Formarea Clusterelor creează premisele unei diviziuni mai eficiente a muncii între entitățile economice implicate, oferind posibilitatea realizării economice de scară internațională la nivelul companiei individuale (OECD, 2004) și a obținerii efectelor de rețea, materializate în reducerea costurilor de producție.

- Clusterelor facilitează fluxurile formale și informale de idei și informații, ce stau la temelia inovației și creează cadrul cooperării între furnizori și firmele care realizează produsul final în ceea ce privește reducerea unor costuri, modernizarea, diversificarea și creșterea calității producției.

Conceptul de **cluster** a fost introdus în politica economică de către Michael Porter.

În literatura de specialitate, mai frecvent, se întâlnește următoarea definiție a Clusterului: *Clusterelor sunt concentrări geografice de instituții și companii interconectate, dintr-un anumit domeniu. Clusterelor cuprind un grup de industrii înrudite și alte entități importante din punct de vedere al concurenței care cooperează, formal sau informal, prin implementarea proiectelor comune pentru beneficii la nivel local, regional sau statal.*

În legislația din Republica Moldova (HG 614/2013) și în Ghidul metodic elaborat de cercetătorii științifici ai Institutului Național de Cercetări Economice din Republica Moldova în 2018 „Crearea și organizarea Clusterelor în Republica Moldova”, Clusterul se definește „Ca o asocieră de întreprinderi interconectate, amplasate în apropiere geografică, de regulă, aparținând unui sector sau unor sectoare conexe, precum și de instituții de cercetare științifică, universități și alte organizații nonguvernamentale, activitatea cărora este concentrată pe inovare, iar cooperarea lor permite de a spori avantajele competitive ale întreprinderilor [33, 13, p.7].

Considerăm această definiție mai logică, mai elegantă, cu o plenitudine de esență a fenomenului de clusterizare, ce corespunde elementului inovativ, bazat pe cooperarea mai multor actori pentru promovarea noilor afaceri la etapa contemporană de dezvoltare a economiei cunoașterii. Principalii *actori* ai unui Cluster sunt:

- Întreprinderile producătoare sau prestatoare de servicii (IA).
- Universitățile și Centrele de cercetare, care desfășoară activități de cercetare în domeniul respectiv, ce pot adapta și dezvolta aplicații și inovații cu cerere pe piață și de care pot beneficia firmele din sector.
- Autoritățile publice care să susțină și să reprezinte activitățile și proiectele, să confere forță atât financiară, dar mai ales instituțională, să contribuie la formularea de politici în acord cu ceea ce dorește Clusterul, să dezvolte și canalizarea/alocarea ulterioară de fonduri publice spre astfel de structuri.
- Instituțiile catalizatoare, intermediari, precum: Camerele de comerț, Agențiile de Dezvoltare Regională, Centrele de transfer tehnologic, Instituțiile financiare, firmele de consultanță [53].

Într-adevăr, Clusterelor generează o piață largă, cu cerere relativ omogenă, care atrage furnizorii, iar implantarea acestora în cluster creează o nouă sursă de diminuare a costurilor. În

plus, proximitatea permite rezolvarea unor situații de criză, de pildă, găsirea dintre firmele concurente a unor contractanți pentru comenzi care depășesc capacitatea proprie de producție, astfel, încât producătorii să-și păstreze clienții importanți. În aceste cazuri, firmele sunt prezentate prin IA nou-formate.

Pe de altă parte, trebuie menționat faptul că simpla aglomerare spațială a firmelor nu aduce automat toate aceste beneficii și nu este neapărat asociată cu obținerea avantajului comparativ. Astfel, firmele, localizate într-un Cluster, care au un profit complet diferit de al acestuia, vor întâmpina o concurență acută pe piața forței de muncă și a altor inputuri, fiind în principiu, defavorizate de această localizare.

Totodată, este important să se facă distincția între Clustere și Rețelele de afaceri, deoarece, frecvent, cele două fenomene sunt tratate drept identice, deși nu sunt.

În esență, Clusterele sunt rezultatul acțiunii forțelor pieței muncii și implică adesea o concurență acută, în paralel cu relațiile de colaborare a acestora pe anumite segmente de activități.

Deopotrivă, Rețelele de afaceri sunt rezultatul acordului de colaborare între firmele participante, adesea formalizat prin documente și întemeiat pe reguli clare.

Conform OCDE (2004), principalele deosebiri între Clustere și Rețele de afaceri sunt:

- Rețelele se bazează pe relații contractuale, pe când *Clusterele* sunt produsul dinamicii pieței. Ele se bazează pe valori sociale care contribuie la construirea încrederii și încurajează reciprocitatea.
- Rețelele presupun restricționarea participării, iar *Clusterele* sunt deschise participării oricăror entități interesante.
- Rețelele se bazează pe cooperarea între firme. *Clusterele* reclamă dublarea cooperării prin concurență.
- Rețelele pot sprijini firmele în abordarea unor activități complexe de producție. *Clusterele* generează cerere pentru mai multe firme cu capacități similare.
- Rețelele permit accesul la servicii specializate, la costuri scăzute. *Clusterele* atrag serviciile specializate într-o regiune.
- Rețelele presupun obiective comune de afaceri pentru firmele componente. Firmele prezente într-un *Cluster* împărtășesc o viziune comună, inclusiv în raport cu interesul public.

În opinia autorului, firmele care alcătuiesc Clusterul sunt apropiate geografic, colaborează și se influențează reciproc, tocmai datorită acestei apropieri teritoriale. Deși sunt diferite, cele două tipuri de organizare și colaborare nu se exclud una pe alta, dar, dimpotrivă, pe măsura dezvoltării tehnologice și a creșterii exigențelor legate de participarea cu succes la relațiile economice interne

și internaționale, ele devin într-o anumită măsură complementare, în sensul că succesul Clusterelor devine tot mai mult dependent de interconectarea membrilor în rețele.

Într-asa mod, autorul ajunge la concluzia că IA, conectate în Rețeaua de afaceri, incluse în Cluster, împreună cu alte instituții publice de cercetare (universitățile), apoi Autoritățile Publice Locale și investorii, în final, se formează lanțul de actori publici și de producție ce contribuie la dezvoltarea IMM-urilor. În acest lanț, locul primar îi revine anume IA ca formă de suport organizațional în dezvoltarea sectorului IMM-urilor.

Într-o abordare globală, Clusteretele, ca formă de organizare, facilitează cristalizarea unei noi strategii investiționale, orientată, în principal, spre conturarea unui avantaj competitiv. Fundamentul implementării Clusterelor este constituit de capacitatea de învățare organizațională și transferul de know-how. Fără a se afla într-un raport de subordonare sau de dependență reciprocă, întreprinderile (IA) tind să combine avantajele de complementaritate pe care le posedă în scopul creșterii competitivității produselor proprii atât pe piața internă, cât și pe piața externă, autoritățile acționând în direcția impulsivării industriilor care realizează produse cu o valoare adăugată ridicată.

Exemplele internaționale de politici clusteriale evidențiază câteva modele răspândite de clustere:

1. Modelul European, bazat pe concentrarea companiilor concurente din cadrul aceleiași arii teritoriale, care produc produse diferențiate și formează o strategie de marketing și de produs specială în cadrul Clusterului și în afara acestuia.
2. Modelul Nord American, care combină un număr de companii industriale în baza principiului specializării teritoriale.
3. Modelul Asiatic, caracterizat de rolul activ al statului în procesul de clusterizare. Modelul presupune integrarea verticală (din același domeniu) și specializarea întreprinderilor în cadrul aceleiași arii teritoriale.
4. Modelul Japonez, caracterizat prin concentrarea sectorului IMM-urilor în jurul unei companii mari – monopoliste. Relațiile din interiorul Clusterului presupun integrarea verticală și orizontală în cadrul competiției între companiile mici pentru dreptul de a furniza produse/servicii întreprinderii monopoliste.

Utilizarea mecanismului Clusterului permite de a evidenția caracteristicile deosebite ale acestuia ca o formă de promovare al mediului de afaceri, ce îi oferă avantaje considerabile, prin:

- *Concentrarea geografică a membrilor Clusterului pe un anumit teritoriu.* Proximitatea teritorială a întreprinderilor permite să utilizeze infrastructura creată în comun, să examineze operativ problemele apărute.

- Existența „nucleului” Clusterului – a operatorilor mari ai pieței și concentrarea în jurul lor a IA sau a IMM-urilor nou-create, care activează în același domeniu sau sector al economiei, și se interconectează într-un singur lanț tehnologic prin bunurile fabricate.
- Prezența unei componente inovatoare în activitățile Clusterului, care este asigurată de către instituțiile de cercetare sau universitățile, care sunt și membri ai Clusterului.
- Clusterul este o entitate economică separată pe piață, membrii căreia mențin independența juridică deplină.
- Menținerea concurenței între membrii clusterului, aceasta fiind realizată în formă de „cooperare competitivă”.
- Menținerea flexibilității întreprinderilor sectorului IMM-urilor, în cazul apariției necesităților și avantajelor noi în activitatea economică, care generează nucleul Clusterului.
- Termenul nelimitat de activitate, care permite o cooperare pe o durată îndelungată.

Principala caracteristică a Clusterelor este organizarea flexibilă, fiecare întreprindere îndeplinind anumite activități în funcție de cerințele pieței și de strategia Clusterului.

Clusterul reprezintă o mulțime de companii cu același brand, conform unei politici comune de marketing, care au drept scop valorificarea resurselor și competențelor comune. De asemenea, în cadrul unui cluster, întreprinderile din IA au șansa de a învăța de la cele cu experiență, participând la activități comune de informare, instruire, cumpărare de mijloace fixe sau mobile, producție, marketing, vânzări, construire de infrastructură.

Creșterea productivității întreprinderilor cooperare orizontal în cadrul clusterelor are loc prin următoarele moduri:

- furnizarea unor intrări de înaltă calitate, fiabile și cu costuri reduse (outsourcing "local" versus "distanțe reduse”);
- accesul ușor, încrezător și relativ ieftin la informații (proximitate, comunicare față în față);
- facilitarea complementarității între activitățile membrilor grupului (de exemplu, promovarea standardelor de calitate, partajarea capacităților educaționale, de cercetare și dezvoltare, de marketing și de relații publice);
- asigurarea accesului la bunurile publice sau cvasipublice (sub costurile totale, cum ar fi, forța de muncă instruită), oferind stimulente mai puternice și măsuri de performanță mai bune decât firmele integrate pe verticală (IA);
- reducerea costurilor operaționale și a tranzacțiilor (rivalitate locală, presiune colectivă, cunoștințe acumulate în instituțiile financiare locale).

Actualmente, în Republica Moldova există patru Clustere. Recent, în 2018, s-au format două tipuri de Clustere. Astfel, în regiunile de Sud și Nord a R. Moldova activează două modele noi de Cluster. Acestea sunt localizate în Cahul și Soroca, oferind posibilitatea asocierii companiilor din industria creativă și textilă pentru a dezvolta proiecte comune. Generarea celor două clustere a fost realizată de către Organizația pentru Dezvoltarea Sectorului Întreprinderilor Mici și Mijlocii (ODIMM) prin intermediul Instrumentului de Asistență Tehnică și Schimb de Informații al Uniunii Europene (TAIEX). Inițiativele au fost făcute publice în cadrul unui atelier de lucru “Politici de Cluster și Programul de Suport al Inițiativelor de Cluster” [121].

Crearea Clusterelor din industriile cheie cu potențial mare de creștere – industria textilă și industria creativă din Soroca și Cahul – va oferi un nou impuls pentru dezvoltarea IMM-urilor în regiuni. ODIMM încurajează modelele de colaborare eficiente între mediul de afaceri și factorii de decizie pentru a contribui direct la creșterea performanței, productivității și vizibilității.

Importanța asocierii între companii constă în faptul, că pe viitor ar putea constitui unul din principalele motoare ale transformării și dezvoltării socio-economice a Republicii Moldova. Multiplicarea Clusterelor în regiuni va contribui la accelerarea proceselor economice bazate pe inovații și va susține dezvoltarea ramurilor prioritare ale economiei naționale, care au un potențial de a genera valoare adăugată înaltă și, totodată, va stimula atragerea de investiții străine și transfer tehnologic, apariția de noi activități antreprenoriale și accesul la noi piețe de desfacere.

Experiența internațională demonstrează că asocierea întreprinderilor producătoare, a furnizorilor și a instituțiilor de stat și private, ce activează într-un anumit sector (crearea de rețele de tip cluster), sporesc performanța tehnologică și productivitatea, contribuind la competitivitatea companiilor, extinderea pieței și creșterea vizibilității. Studiile arată că 70% dintre clusterelor din întreaga lume au o poziție competitivă puternică sau foarte puternică pe piață, în timp ce 60% dintre acestea se caracterizează printr-un nivel ridicat de inovare [121].

La 10 septembrie 2018, la Cahul, a fost semnat protocolul privind constituirea Clusterului Regional Cahul „Creative”. Acordul de constituire a Clusterului Regional CREATIV din Cahul a fost semnat de 12 membri reprezentanți ai mediului de afaceri, școlilor profesionale și ai autorităților publice locale. Scopul protocolului de constituire rezidă în armonizarea și reprezentarea intereselor întreprinderilor de profil din raionul Cahul; creșterea competitivității prin participarea comună pe piețele de desfacere; perfecționarea profesională a managerilor și a angajaților; constituirea, administrarea unei baze de date și know-how; colaborarea cu instituțiile de profil, cu autoritățile locale; colaborarea cu instituțiile de cercetare și inovare și instituțiile de învățământ; colaborarea cu alte clustere din țară și străinătate [121].

Entitatea de management a Clusterului este Asociația Întreprinderilor din Industria Ușoară „Sorintex”, care a fost formată în 2018, având suportul juridic la faza de inițiere în cadrul proiectului, implementat de către ProEntranse cu finanțarea oferită de „People in Need” Cehia. Asociația „Sorintex” este fondată de 15 întreprinderi din regiunea de Nord a Republicii Moldova ce activează în domeniul confecțiilor, care au un potențial de 20 de linii de producere. Aceste companii oferă servicii în lohn pentru export în Uniunea Europeană a brandurilor vestite: Moncler, Dekker, Montura, Crazy Idea, Soffel, Grassi.

Conform protocolului de colaborare privind constituirea Clusterului regional din industria ușoară ”Sorintex”, entitatea constă din 22 de membri – întreprinderi industriale de confecții, furnizori de materie primă, accesorii, utilaje, servicii de broderie, spălătorie, imprimare. Actorii publici antrenați în structură: Consiliul Raional Soroca, ODIMM, AOFM, ADR Nord. Actorii din domeniul Educației, cercetare și inovare: UTM, UCCM, Școala profesională din Soroca, Școala profesională din Drochia, Centru de instruire „Alsedar Studio Soroca”, Colegiul de Industrie Ușoară din Bălți. Organizații catalizator și consultanță: Proiectul „Pro Entrans”, IA Soroca.

Clusterul Textil din Soroca „Sorintex” reunește un număr de 38 de membri fondatori, pentru susținerea sectorului își propune ca entitatea creată să devină promotorul industriei textile în regiunea de Nord a RM. Acest larg parteneriat presupune o colaborare eficientă între mediul de afaceri și factorii de decizie pentru a contribui direct la creșterea performanței, productivității și vizibilității” în afaceri.

Modelele de asociere aplicate de clusterelor din Cahul și Soroca au potențial de replicare și vor servi drept exemplu pentru noi industrii, inițiative venite din teritoriu.

Membrii clusterelor vor beneficia de mai multe avantaje, precum: oportunități de cooperare strategică cu alte companii și furnizori de servicii, marketing comun la nivel local, regional, național și internațional; acces direct și în timp util la informații, servicii; participarea comună la târguri naționale și internaționale; acumularea de competențe suplimentare; idei și cunoștințe noi pentru diversificarea și îmbunătățirea calității serviciilor prestate; introducerea noilor tehnologii; accesul la fonduri publice și private; etc.

Dezvoltarea incubatoarelor de afaceri în cadrul Parcurilor Industriale

La infrastructura de suport în afaceri se referă, pe lângă IA, și alte instituții, cum ar fi: centre de transfer tehnologic, parcuri științifice și tehnologice, parcuri industriale, zone economice libere, centre de consultanță etc. Efectuând un benchmarking în ceea ce privește dezvoltarea IA în țările Europei de Sud-Est, a fost observat că o tendință recentă este crearea IA în cadrul parcurilor industriale. De exemplu, în România o astfel de situație o putem întâlni în parcurile industriale de la Craiova, jud. Mureș, Cluj-Napoca. În Republica Moldova, de asemenea, a existat o astfel de

experiență: un IA a activat în cadrul parcului industrial „Alfa” din or. Chișinău. Este de menționat faptul, că crearea IA în parcuri industriale este efectuată, în majoritatea cazurilor, cu suportul proiectelor de asistență tehnică internațională, în special din partea PNUD.

În opinia noastră, în perioadă actuala cuprinsă dificultăți economice și criză economico-financiară, parcurile industriale par a fi un colac de salvare pentru mediul de afaceri. Tot mai multe companii din țările Europei de Sud-Est aleg să-și transfere capacitățile de producție în astfel de zone. De exemplu, actualmente, în România funcționează peste 76 de parcuri industriale, dintre care 55 sunt operaționale. Polonia dispune de 210 de astfel de parcuri, Cehia – de 200 de parcuri, Slovacia are 85, iar în Ungaria activează cca 210 parcuri industriale etc. [125].

Ideea parcurilor industriale a evoluat ca răspuns la nevoia de promovare a dezvoltării economice locale în anii 1980 în Europa. La momentul când inițiativele statului s-au dovedit a fi insuficiente, au apărut idei noi referitor la descentralizarea responsabilității pentru asigurarea creșterii economice și sporirea gradului de utilizare a forței de muncă la nivel local. Astfel, parcurile industriale au fost instituite ca un instrument de amplificare a resurselor la nivel local prin cumulara resurselor private și publice, de regulă, sub influența consiliilor locale, precum și a companiilor locale. Exemple de model al IA înființate în parcurile industriale din țările lumii sunt prezentate în Anexa 25.

În Republica Moldova se promovează activ ideea creării parcurilor industriale începând cu anul 2010. În acest context, a fost aprobată *Legea cu privire la parcurile industriale* nr. 182 din 15.07.2010 [39]. Conform Legii Republicii Moldova, *Parcul Industrial (PI)* reprezintă teritoriu delimitat ce dispune de infrastructură tehnică și de producție, în care se desfășoară activități economice, preponderent producție industrială, prestare de servicii, valorificare a cercetărilor științifice și/sau dezvoltare tehnologică într-un regim de facilități specifice în vederea valorificării potențialului uman și material al regiunii [39].

Principalele **obiective** în crearea PI în Republica Moldova constau în accelerarea dezvoltării socio-economice a regiunilor, unde acestea sunt create prin:

- Atragerea investițiilor locale și străine;
- Implementarea tehnologiilor moderne și a inovațiilor;
- Dezvoltarea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii;
- Utilizarea mai eficientă a fondurilor publice;
- Crearea de noi locuri de muncă.

Necesitatea parcurilor industriale în economia națională este condiționată de aprofundarea reformelor structurale prin crearea unui climat favorabil pentru atragerea investițiilor și

perfecționarea structurii economiei, prin axarea pe „economia inteligentă și inovațională” în vederea asigurării amplasării unor activități de producere cu valoare adăugată înaltă.

În parcurile industriale din Republica Moldova, până în iunie 2017, activau 2714 persoane. Începând cu 2011 și până în prezent, în Republica Moldova au fost create 10 parcuri industriale, în cadrul cărora activează 60 de agenți economici. Astfel, în prezent funcționează PI „Tracom” și „FAIP” (municipiul Chișinău), „Răut” (municipiul Bălți), „Cimișlia” (or. Cimișlia), „Edineț” (or. Edineț), „Comrat” (or. Comrat), „CAAN” și „Triveneta Cavi Development” (or. Strășeni), „Bioenergagro” (or. Drochia) și „Cahul” (or. Cahul).

În prima jumătate a anului 2017, în zece PI din Moldova au fost atrase investiții în valoare totală de 53,4 milioane de lei, iar în ansamblu, timp de șase ani, acest indicator a depășit valoarea de 1,1 miliard de lei.

Potrivit Direcției politice investiționale și competitive a Ministerului Economiei și Infrastructurii, în ianuarie-iunie 2017 volumul produselor vândute de rezidenții parcurilor industriale a sporit cu peste 43 la sută, atingând valoarea de 781,3 milioane de lei, iar volumul impozitelor și taxelor achitate de ei s-a majorat cu peste 102 la sută.

Astfel, în prezent, parcurile industriale reprezintă un instrument real pentru asigurarea creșterii economiei naționale, dar procesul de creare și dezvoltare a acestora necesită o impulsione din partea statului și eforturi suplimentare. Procesul dat stagnează din cauza insuficienței mijloacelor financiare pentru crearea și dezvoltarea infrastructurii tehnice și de producție a PI, iar insuficiența suprafețelor de producere pregătite pentru utilizare complică procesul de atragere a investițiilor în PI.

Referitor la **dezvoltarea activității IA în cadrul parcurilor industriale** [58] relevăm că aceasta constă în desfășurarea unor activități specifice IA de către administrația parcului, cum ar fi: oferirea încăperilor de producere, prestarea pachetului de servicii comunale, telecomunicații, încălzire termică etc. Deci, companiile rezidente beneficiază de pachetul complet de servicii de îmbunătățire a condițiilor inițiale de desfășurare a activității întreprinderilor proprii. La rândul său, activitatea IA va fi îndreptată spre training și consultanță, însușirea instrumentelor de dirijare a afacerii, finanțe și investiții, cercetare și implementare de inovații și tehnologii noi [46].

Instituirea în cadrul parcului industrial a unui IA în domeniul producerii industriale și a altor activități conexe cu activitățile parcului se propune pentru crearea unui mediu favorabil în ceea ce privește înființarea noilor afaceri și doar în cazul existenței unor programe de incubare pe termen lung clar definit. Astfel, urmare evaluării *activității PI efectuate de autor se recomandă crearea IA în cadrul PI ”Răut” din mun. Bălți, argumentele fiind următoarele:*

- Crearea IA în cadrul PI, practic, nu va necesita investiții suplimentare;

- Ambele entități reprezintă infrastructura de suport în afaceri și în ansamblu vor contribui la dezvoltarea IMM-urilor în cadrul acestora;
- Reziidenții IA vor putea beneficia și de facilitățile oferite de statutul de rezident al PI. Prin urmare, după perioada de incubare, rezidentul IA va putea continua activitatea dacă va dori să rămână rezident al parcului. În așa mod, se creează condiții suplimentare pentru sporirea sustenabilității afacerilor create;
- Ambele entități sunt flexibile din punctul de vedere că permit implicarea în diferite ramuri ale economiei naționale;
- Activitatea ambelor entități presupune suport din partea statului și a investitorilor străini, mai ales în ceea ce privește facilitățile. Odată cu contribuția autorităților publice și a partenerului privat la crearea parcului, ceea ce automat contribuie și la crearea IA. Din acest punct de vedere se produce o diminuare a costurilor publice legate de activitățile de stimulare a afacerilor;
- Ambele entități vor contribui la crearea locurilor de muncă și atragerea investițiilor, dezvoltarea funcției „cercetare-dezvoltare”, creșterea numărului de activități economice competitive etc.

Incubatoarele de afaceri, amplasate în incinta PI, pot oferi spații:

- ✓ chirie pe perioada de incubare cu condiția eliberării acestor spații după expirarea termenului de incubare;
- ✓ în chirie, cu posibilitatea de a deveni rezident al parcului;
- ✓ cu posibilitatea procurării spațiilor și privatizării ulterioare a terenului;
- ✓ parcele pentru construcția spațiilor.

Activitatea nemijlocită a IA în cadrul PI ”Răut” poate fi organizată în 2 moduri:

- ✓ IA este un rezident al PI.
- ✓ IA este integrat în PI, adică devine o activitate a Administratorului parcului.

În primul caz, rezidenții IA devin rezidenți ai parcului doar după ce obțin oficial statutul de rezident al IA, iar în al doilea caz, ei pot deveni rezidenți ai PI odată cu obținerea statutului de rezident al PI. Menționăm, că aceste două forme de organizare au avantajele și dezavantajele sale, în special, dacă ne referim la formele de finanțare.

IA, ca rezident al PI, poate accesa mai ușor finanțare de la finanțatori externi, precum și evidența utilizării resurselor este mai ușor de monitorizat și verificat. Totodată, în cazul variantei integrate există avantaje ce țin de costurile de administrare, dar și procedurile de trecere de la rezidentul IA la rezidentul PI devin mai simple și mai flexibile. Din aceste considerente, se propune ca IA să fie administrate de către Administratorul PI ”Răut”, care va gestiona IA ca unitate distinctă

de activitatea ce ține de administrarea parcului. Deci, Administratorul PI este responsabil de aspectele operaționale și de conducerea IA.

Stadiile procesului de incubare și intervențiile pe care le implică acestea asupra întreprinderilor incubate pot fi privite în paralel ca cicluri de formare ale IMM-urilor.

Etapa de pre-incubare a IA. Aceasta este prima etapă de intervenție și constă în acordarea de asistență în dezvoltarea ideii de afaceri, fiind o etapă pe care nu și-o pot permite decât unele incubatoarele, dacă beneficiază de sprijin public sau extern. Durata acestei etape este de un an. Întreprinderea este asistată în vederea demarării propriei afaceri, elaborării planurilor de afaceri, studiilor de fezabilitate, identificării surselor și metodelor de finanțare a investițiilor, procurării și montării echipamentului, lansării activității de producere. Activitatea de pre-incubare prevede închirierea spațiilor de producere pe o perioadă de până la un an.

Etapa de incubare a IA. Această etapă apare din momentul în care întreprinderea și-a lansat activitatea de producere. Incubatorul acordă servicii de o complexitate mare pentru a sprijini supraviețuirea și dezvoltarea echilibrată a întreprinderii pe termen mediu și lung. IA poate asista la perfecționarea planului, construirea echipei, implementarea planului de marketing, ținerea evidenței, calcularea costurilor și raportarea rezultatelor. Perioada de incubare propriu-zisă are o durată de 3 ani.

Etapa de post-incubare a IA. În această etapă se află întreprinderile, care au beneficiat de servicii de incubare timp de trei ani. Întreprinderile devin profitabile și nu mai au nevoie de servicii din partea IA. Deși intervenția IA nu mai este necesară, incubatorul continuă să găzduiască întreprinderile aflate la această etapă de dezvoltare pentru o perioadă de un an, timp în care chiriașul decide unde pleacă în continuare.

**Tabelul 3.2. Propunerea planului operațional pentru IA
creat în cadrul PI „Răut”, mun. Bălți**

Nr.	Direcții de activitate	Termen
1	Elaborarea proiectului privitor la construcția încăperii pentru IA	Trim II, 2020
2	Obținerea autorizațiilor, avizelor, coordonărilor etc.	Trim II, 2020
3	Elaborarea și înaintarea cererii de finanțare pentru crearea IA	Trim II, 2020
4	Construcția/reparația încăperii pentru IA	Trim IV 2020-trim I, 2021
5	Organizarea concursurilor de selectare a rezidenților IA	Trim IV, 2020
6	Semnarea contractelor cu primii rezidenți	Trim I, 2021
7	Lansarea activităților IA	Trim II, 2021

Sursa: Elaborat de autor.

Este de menționat, că planul operațional privitor la lansarea activităților IA se încadrează în planul operațional al PI (Tabelul 3.2). IA, din momentul punerii în funcțiune a halei de producere, va avea un ciclu de operare care se va repeta cu o periodicitate de 5 ani (pre-incubare – incubare – post-incubare).

Dacă presupunem că rata de solicitare pentru încăperile IA va avea o distribuție egală pe ani, ceea ce nu va conduce la mărirea viitoarelor venituri, vom stabili un grafic de incubare în tabelul 3.3.

Tabelul 3.3. Graficul de incubare a rezidenților IA, propus pentru PI „Răut”, 2020-2026

Indicatori	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Pre-incubare (1 an)	6	6	3	0	0	6	6
Incubare (3 ani)	0	6	12	15	9	3	6
Post-incubare (1 an)	-	-	-	-	6	6	3
Întreprinderi incubate	-	-	-	-	-	6	6

Sursa: Elaborat de autor.

În viziunea autorului, constituirea PI și IA în cadrul acestora în Republica Moldova va fi benefică atât pentru stat, cât și pentru rezidenți.

Rolul IA în cadrul PI propuse va consta în:

- stabilirea relațiilor cu potențialii parteneri de afaceri și alte organisme *în calitate de intermediar*;
- asigurarea unui mediu care oferă sprijin companiilor tinere în timpul perioadei critice de inițiere a activității;
- susținerea prin rezolvarea problemelor administrative și juridice legate de inițierea afacerii;
- obținerea și oferirea informației strict necesare antreprenorului;
- pregătirea și însoțirea negocierilor cu instituțiile financiar-bancare sau de alt tip.

Factorii-cheie de succes pentru activitatea IA în cadrul PI pot fi următorii: localizare favorabilă; prezența ofertei de forță de muncă de largă calificare; prezența infrastructurii.

În acest context, am efectuat cercetarea fenomenului dezvoltării infrastructurii de afaceri, precum sunt PI. **Luis Sanz, director general al IASP** [45], comparând economia clasică cu economia bazată pe cunoaștere, menționa: „Classic economy: the more something is consumed, the less remains, knowledge economy: the more knowledge is consumed, the more is”. În traducere: Riscul major ar fi ca Parcurile Industriale să facă doar activitate de producție sau, și mai grav, să funcționeze în industrii cu valoare adăugată foarte mică. *Scopul creării unor astfel de infrastructuri de afaceri este de a crea locuri de muncă cu valoare adăugată mare.*

În opinia autorului, pentru asigurarea fluxului de creare de valoare adăugată a unui bun sau serviciu în cadrul PI (de la materie primă, producție, comercializare și distribuție) este necesar ca structura IA în cadrul PI prin activitățile sale să asigure acoperirea lanțului valoric al anumitor produse/servicii. În condițiile Republicii Moldova, această infrastructură de suport în dezvoltarea IMM-urilor poate fi creată doar în apropierea de piețele respective de consum sau internaționale, de aceea menționăm oportunitatea concentrării PI în raza municipalităților, reducând prețul total

per produs. Crearea IA în cadrul PI în RM în modalitatea respectivă va contribui la realizarea activităților IA de mare eficacitate, tipică pentru economia țărilor dezvoltate.

3.3. Evaluarea eficienței economice a incubatoarelor de afaceri prin metoda **Balanced Scorecard**

Performanțele unui IA trebuie analizate, în primul rând, din perspectiva rezultatelor obținute, dar și din prisma impactului pe care l-au avut în mediul de afaceri al regiunii în care activează, precum și a dezvoltării economice. IA, ca orice alt mecanism economic, trebuie să facă față sistemului de evaluare a beneficiilor realizate și a impactului său economic. Există anumite criterii care permit evaluarea, iar performanța și succesul pot fi analizate prin două categorii importante: *obiectivul IA* ca mecanism economic în cadrul unei politici locale, regionale, naționale, precum și *eficiența* programelor individuale/instituționale de dezvoltare a afacerilor.

Astfel, măsurarea performanțelor unui IA include analiza următorilor indicatori:

- *Eficiența activităților IA*: numărul de firme asistate prin diferite servicii acordate; numărul de chiriași ai IA și personalul fiecărei firme; gradul de ocupare a IA; rata de firme care părăsesc IA; evaluarea managementului și a serviciilor necesare fiecărei firme;
- *Viabilitatea IA*: evaluarea eficienței în funcție de calitatea organizațiilor de susținere; venitul și cheltuielile anuale; anul în care se realizează acumulări financiare; numărul anual de firme care sunt capabile să părăsească IA și al celor care dau faliment;
- *Impactul economic și social*: numărul locurilor de muncă ce s-au creat în IA; valoarea adăugată creată de firmele chiriașe; gradul de utilizare a laboratoarelor universității; impactul asupra economiei regiunii etc.

Performanța unui IA trebuie măsurată în termeni de ritmuri de creștere a afacerii chiriașului și performanțele financiare la ieșire din IA. Funcția matematică ce descrie performanțele unui IA, elaborată de economiștii americani Hackett. S. și Dilts D. [87], este:

$$BIP = f(SP + M \& BAI + PR) \quad (3.1),$$

unde:

BIP = performanțele IA;

SP = performanțele la selectarea chiriașilor;

M & BAI = intensitatea monitorizării și asistenței în afaceri;

PR = prezența resurselor.

În calitate de metodologie managerială de evaluare a eficienței economice a IA din Republica Moldova se recomandă aplicarea modelului **Balanced Scorecard (BSC)**.

Balanced Scorecard este un instrument modern de măsurare a performanței organizației, ce permite alinierea obiectivelor din strategia companiei cu obiectivele compartimentelor implicate în realizarea strategiei. Balanced Scorecard este un sistem de management al performanțelor cu ajutorul căruia se pot obliga strategiile într-o întreprindere. Balanced Scorecard este o metodă creată în 1992 de David Norton și Robert Kaplan de la Harvard Business Scholl. Metoda se bazează pe o abordare ponderată între diferite perspective și are ca scop transferul ponderii de la managementul financiar pe termen scurt către managementul pe termen lung, bazat pe strategie. *BSC oferă feed-back cu privire la procesele interne și la rezultatele externe în scopul îmbunătățirii continue a performanțelor și rezultatelor din punct de vedere al strategiei.*

Indicatorii de performanță sunt creați pentru a ajuta fixarea de ținte și măsurarea rezultatelor în ariile critice pentru realizarea strategiei. Conceptul Balanced Scorecard sprijină planificarea strategică și implementarea prin coordonarea activităților tuturor părților organizației în jurul unor obiective comune și prin crearea unui instrument de evaluare și îmbunătățire a strategiei. Obiectivele și indicatorii de performanță sunt grupați în 4 perspective, legate prin relații de tip *cauza-efect* (figura 3.1).

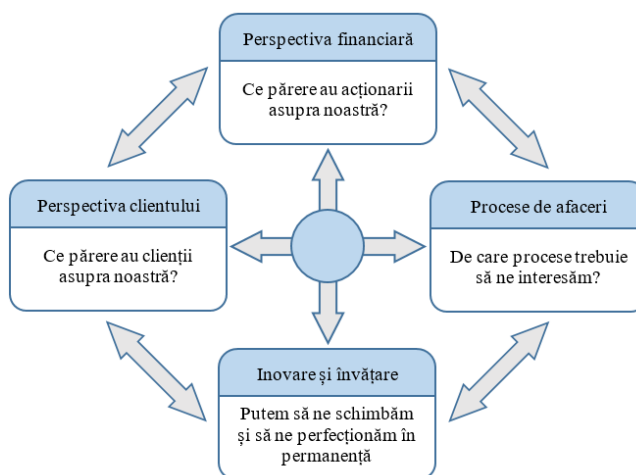


Figura 3.1. Componentele Balanced Scorecard

Sursa: Elaborată de autor.

Astfel, Balanced Scorecard privește strategia unei afaceri din toate perspectivele posibile și permite divizarea obiectivelor strategice în obiective și acțiuni individuale până la ultimul nivel operațional. BSC poate cuprinde obiective atât cantitative, cât și calitative. Managerii care folosesc BSC nu se mai bazează doar pe indicatori financiari pe termen scurt pentru a evalua performanțele companiei. BSC le permite folosirea a 4 procese, care, folosite separat sau împreună, contribuie la corelarea obiectivelor pe termen lung cu acțiunile pe termen scurt. Aceste procese sunt: *traducerea viziunii, comunicarea și relaționarea, planificarea afacerii, feedback și învățarea.*

Traducerea viziunii este primul proces care ajuta managerii să atingă consensul în organizație în ceea ce privește viziunea și strategia organizației. Pentru ca oamenii să acționeze conform declarațiilor din viziune și strategie, acestea trebuie să fie exprimate într-un set integrat de obiective și măsuri, agreeate de către toți directorii executivi, care să descrie factorii de succes pe termen lung. Al doilea proces, *Comunicarea și relaționarea*, permite managerilor să-și comunice strategia în amonte și în avalul treptelor organizației și să facă conexiune cu obiectivele individuale și obiectivele departamentului. Al treilea proces, *Planul de afaceri (Business Planning)*, dă posibilitate companiilor de a-și integra planurile financiare cu cele de business. Practic toate companiile implementează programe de schimbări, fiecare cu managerii și consultanții lor de proiect, concurând pentru timpul, energia și resursele seniorilor executivi, situație ce duce frecvent la dezamăgiri legate de rezultatul programelor. *Feedback și învățarea* este al patrulea proces al BSC ce oferă companiei posibilitate de învățare strategică. Existența feedback-ului și evaluarea proceselor cu focus pe companie, departamentele acesteia sau angajații individuali asigură atingerea obiectivelor financiare stabilite. Reieșind din specificul IA din RM, autorul a elaborat următorul model BSC, prezentat în figura 3.2.

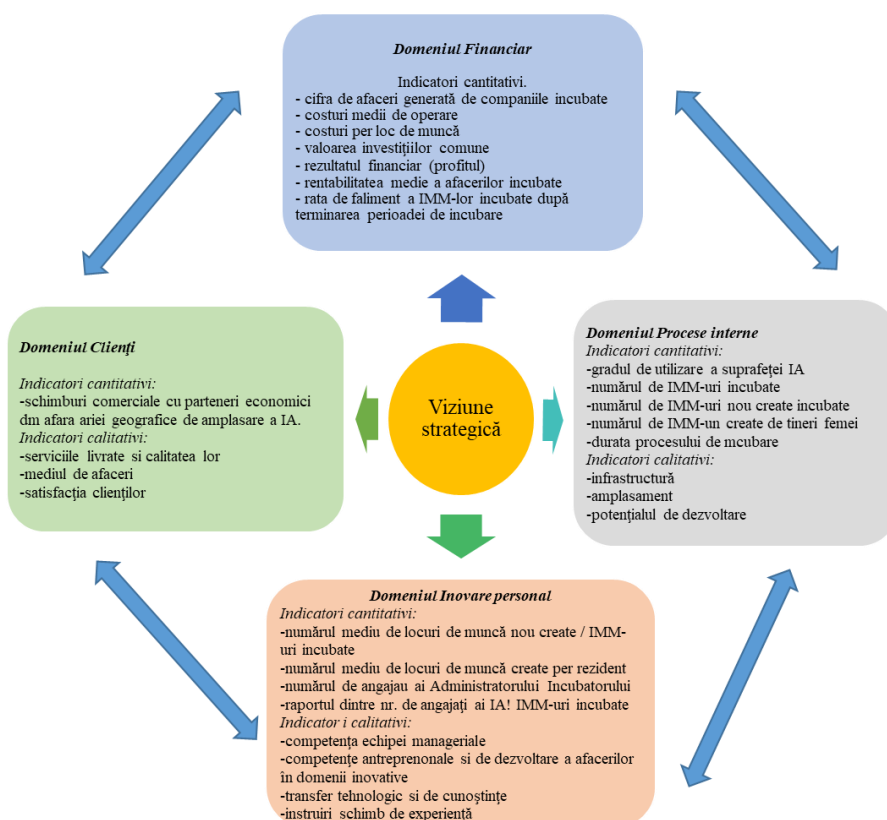


Figura 3.2. Utilizarea Modelului BSC în evaluarea proceselor IA din Republica Moldova
 Sursa: Elaborată de autor.

Metodologia propusă pentru evaluarea eficienței economice a fost utilizată în chestionarul elaborat de autor în Anexa 19 doar pentru 5 IA din RIAM (Tabelul 3.4, Anexele 12 și 16), deoarece nu toate IA prezintă Rapoarte financiare la Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova.

Tabelul 3.4. Evaluarea eficienței economice a IA din Republica Moldova în baza modelului BSC, 2017

Componenta BSC/ indicator de evaluare	IA Ceadîr- Lunga	IA Rezina	IA Dubăsari	IA Sîngerei	IA Nisporeni
Finanțe					
- Volumul vânzărilor generată de companiile incubate, mii lei	10520,0	2000,0	735,3	6540,0	38000
- costuri medii de operare a IA, mii lei	76,4	717,4	111,3	217,5	500,2
- ratele de supraviețuire a ÎMM-urilor după terminarea perioadei de incubare, %	90	85	80	85	80
Clienți					
- schimburi comerciale cu parteneri economici din afara ariei geografice de amplasare a IA	există	există	există	există	există
- serviciile livrate și calitatea lor	spectru larg și de nivel satisfăcător	spectru larg și de nivel satisfăcător	spectru larg și de nivel satisfăcător	spectru larg și de nivel satisfăcător	spectru larg și de nivel satisfăcător
- mediul de afaceri	competitiv	competitiv	puțin competitiv	competitiv	competitiv
Procese interne					
- suprafața totală de închiriere, m ²	1966,4	1147,2	1026,2	1285,4	2100,0
- gradul de utilizare a suprafeței IA, %	90	90	85	100	100
- numărul de ÎMM-uri incubate	20	13	9	30	28
- numărul de ÎMM-uri create de tineri	12	3	2	22	18
- numărul de ÎMM-uri create de femei	8	6	1	18	11
- numărul de ÎMM-uri nou-create incubate (start-up)	6	6	2	14	13
- durata procesului de incubare, ani	3	3	3	3	3
- infrastructură	bună	bună	bună	bună	bună
- amplasamentul	favorabil	favorabil	favorabil	favorabil	favorabil
- potențialul de dezvoltare	există	există	există	există	există
Inovare/personal					
- numărul de locuri de muncă create	132	40	12	202	90
- numărul mediu de locuri de muncă create/ÎMM-uri incubate	6,6	3,1	1,3	6,7	3,2
- numărul de angajați ai IA	2	2	2	2	2
- raportul între numărul de angajați ai IA/ ÎMM-uri incubate	1:10	1:6,5	1:4,5	1:15	1:14
- competența echipei manageriale	satisfăcător	întă	satisfăcător	întă	întă
- numărul de instruirii în cadrul IA	4	1	2	4	3
- transfer tehnologic și de cunoștințe	există	există	există	există	există

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor proprii.

Din analiza informației incluse în tabelul 3.4 putem conchide, că performanțele IA analizate sunt diferite:

- deoarece rolul principal al IA este orientat, în special, spre crearea locurilor de muncă, lansarea noilor start-up-uri etc. Conform datelor RIAM, cel mai performant IA din RM în 2017 a fost IA non-profit din Sîngerei (creat în august 2013). Acest IA are gradul de utilizare a suprafeței de 100%, ceea ce acordă un spectru larg de servicii și potențial înalt de dezvoltare, suprafața totală de închiriere este de 1285,41 m², 30 de rezidenți, din care jumătate sunt start-up-uri și create de tineri – 22 de unități, cifra de afaceri generată de companiile incubate este de 6,5 mil. lei, costuri de operare – de aproximativ 0,3 mil. lei, numărul de locuri de muncă create – 202 locuri etc.
- din numărul total de IA din RM cu performanțe economice în creștere vom menționa: IA Ceadâr-Lunga și Nisporeni, cu numărul de 20 de rezidenți; numărul locurilor de muncă create pentru Ceadâr-Lunga este de 132 de unități, iar pentru Nisporeni – 28 de unități incubate și 90 de locuri de muncă create. Aceste IA acordă un spectru larg de servicii și activează într-un mediu competitiv.
- IA din raionul Dubăsari, creat în 2013, a atins mai puțină performanță economică în cadrul RIAM. Acest IA, cu suprafața totală de închiriere de 1026 m², are 9 rezidenți, din care 4 sunt start-up-uri și 2 create de tineri, cifra de afaceri generată de companiile incubate este de doar 2,0 mil. lei, pierderi înregistrate – de cca 116 mii lei, numărul de locuri de muncă create fiind de 12 unități. În opinia noastră, incubatorul vizat are rezerve esențiale în activitatea sa.

Desigur, evaluarea eficienței economice pentru cele cinci IA nu a fost deplină din cauza lipsei unor date statistice, dar, fiind un exemplu exhaustiv, permite să formăm o imagine clară și reală asupra stării economice a incubatoarelor autohtone.

În continuare vom efectua un benchmarking comparativ al indicatorilor de performanță ai IA din SUA, Germania, România și Republica Moldova, prezentat în tabelul 3.5. Este evident din comparația parametrilor cantitativi ai IA din țările analizate în tabel că nu există o colectare a datelor cu privire la performanțele IA.

Estimarea brută a acestor indicatori denotă că ponderea majoritară a IA în RM este de 100% cu caracter non-profit, în Germania – 76,9% non-profit, în SUA – 75% non-profit, iar ponderea acestora în Rusia și România nu sunt cunoscute. Creșterea numărului de IA profitabile în SUA poate fi explicat prin faptul că IA sunt dispuse să-și dezvolte afacerile rapid și să primească venituri în perioade scurte de timp. Ceea mai înaltă rată medie de utilizare a suprafeței IA este în Germania și România comparativ cu alte țări, iar în Republica Moldova acest indicator este cel mai scăzut, constituind 75%.

Rata de supraviețuire a IA din țările analizate, practic, se află la același nivel, excepție fiind IA din Rusia, care are o rată de supraviețuire de numai 75%. Pentru SUA rata de supraviețuire este aproximativ de 87%, fiindcă sunt mai multe start-up-uri și IA fac investiții directe în companiile lor de chiriași la o scară mult mai frecventă.

Tabelul 3.5. Comparație detaliată a performanțelor IA din SUA, Germania, Rusia, România și Republica Moldova

Indicatorii de performanță ai IA	SUA	Germania	Rusia	România	Republica Moldova
Numărul de IA (unități)	1250+	300+	150+	58+	11
Corelația IA: non-profit/profit (%)	75/25	76,9 / 21,8	ND	ND	100/0
Urban/ rural / altele (%)	45/36/19	54,4/30,4/15,2	ND	ND	0/100/0
Spațiul fizic (m ²)	ND*	5 400	<2000	<2000	<2100
Rata medie de utilizare a suprafeței IA (aprox. %)	81	85	ND	85	75
Rata de supraviețuire a firmelor incubate (aprox. %)	87	84,2	75	85	85
Poziția capitalului propriu (%)	34,6	7,7	ND	ND	ND
Raportul IA la numărul de ÎMM-uri (unități)	ND	1:11	1:44	1:19	1:6
Numărul mediu de chiriași ce revin la un IA (firme)	60	25	≈ 30	21	16
Numărul mediu de locuri de muncă ce revin la un chiriaș	7,7	8	8	3	4,8
Rata de absolvire (%)	79,5	90,4	ND	91,8	92,3
Durata de închiriere (ani)	2-5	3-7	1-2	3+2 ani mentorat	3
Primirea subvențiilor de la guvern (%)	65,4	62	ND	ND	50

Sursa: Elaborat de autor în baza [54, 73, 117, 123].

Notă: *ND – datele nu sunt disponibile

Menționăm, că un indicator reprezentativ este *densitatea distribuției IA*, calculat ca raportul între numărul de IA și numărul de ÎMM-uri din IA. O diferență mare a rezultatelor arată că în Rusia numărul de IA este insuficient pentru o dezvoltare vertiginoasă, iar în Republica Moldova și în celelalte țări analizate este un indice satisfăcător, ceea ce denotă că numărul actual al IA ca formă de suport managerial pentru dezvoltarea sectorului ÎMM este suficient.

Următorii indicatori – *numărul mediu de chiriași per IA și numărul mediu de locuri de muncă* – sunt aproape aceiași în toate țările analizate, doar în Republica Moldova sunt aproximativ 16 unități.

Ponderea IA, care aplică politica de absolvire impusă, de exemplu, limita perioadei de incubare, este mult mai mare în Republica Moldova (92%), în România (91%) și Germania (90%), iar cea mai joasă rată este în SUA (79,5%). Prin urmare, se poate presupune că SUA este mai flexibilă în această problemă decât țările europene, luând în considerație că durata medie de

incubare acolo este mai mică. În Germania se menționează cea mai mare perioadă de incubare – de 3-7 ani, în Rusia durează 1-2 ani, iar în România – 3 ani de incubare și 2 ani de mentorat (3+2). În Republica Moldova un program de incubare a firmelor, în medie, durează 3 ani.

În baza studiilor opiniilor experților străini și cercetătorilor autohtoni cu privire la analiza indicatorilor cantitativi și calitativi ai performanțelor IA din SUA, Germania, Rusia, România și Republica Moldova conchidem, că există diferențe și asemănări între aceste incubatoare. Ideea este că IA din SUA au un statut mai ridicat și o recunoaștere globală, dar și o susținere de capital mai mare decât în celelalte țări. În SUA, IA găzduiesc 50-60 de rezidenți, fiind susținuți cu resurse financiare și tehnologice în permanență, în Germania și Rusia găzduiesc cele mai mari IA și susțin mai puțin de 30 de rezidenți, fără a fi susținute 100% financiar. În RM, un IA găzduiește aproximativ 16-20 de rezidenți, dar ele sunt susținute financiar cu o rată de 50% pentru dezvoltare.

Un decalaj considerabil se observă la capitolul surselor de investiții între aceste țări pentru susținerea și dezvoltarea strat-up-urilor. Astfel, în SUA, Germania, România și Rusia este bine organizat acest proces, iar în RM acest proces este destul de dificil. Finanțarea în RM vine de la: sectorul public, în mărime doar de 50%; agenții internaționali acordă 20%, sectorul privat – 10%, Centrele de cercetare-dezvoltare – 5% și alte surse – 15% (APL).

Programele de incubare, la fel, diferă între aceste țări. Diferențierea între mentalitățile culturale ale cetățenilor din SUA, Germania, Rusia, România și Republica Moldova afectează direct atât Strategia IA, cât și satisfacția nevoilor companiilor noi-incubate. Aspectele culturale contribuie la dezvoltarea programelor accelerate în diferite țări. IA din SUA, de obicei, nu au un program structurat standardizat aplicat fiecărui rezident (procesul de incubare este organizat neoficial) cu diferite studii de masterat și cu întâlniri la temă, care se desfășoară în clase special amenajate, fiind obișnuiți cu astfel de mod de a face afaceri. În Germania, Rusia, România și Republica Moldova programele de incubare sunt mai mult formale, deoarece mentorii trebuie să învețe, consulte și să monitorizeze afacerile.

La sprijinirea și promovarea întreprinderilor nou-înființate, SUA, totuși, se dovedește a fi lider, iar Germania, Rusia și România – au un ritm mai constant de dezvoltare.

Indicatorii analizați ai IA din RM indică un nivel mai mic comparativ cu cei din UE și SUA și au rezerve esențiale de îmbunătățire a activității sale.

Considerăm necesar a prezenta indicatorii-cheie de performanță recomandați pentru IA din lume, reflectați în tabelul 3.6.

Tabelul 3.6. Indicatorii-cheie de performanță recomandați pentru IA din țările lumii

Indicatorul de performanță	Criteriul de referință (benchmarking)
Lansarea activității și operarea	
Suprafața incubatorului, m ²	2000-4000
Numărul de firme incubate	20-30
Funcționarea incubatorului de afaceri	
Rata de utilizare a suprafeței incubatorului, %	85
Perioada de incubare, ani	3
Numărul de persoane în administrație (manageri)	Minimum 2
Corelația între administrație/arendași	1:10-1:20
Evaluarea serviciilor și a impactului	
Rata de supraviețuire a arendașilor, %	85
Rata de creștere în cifra de afaceri a clienților, %	25
Numărul mediu de angajați per firmă	ND*

Sursa: Adaptat de autor în baza [72].

*ND – nu sunt date

Astfel, ținând cont de indicatorii de performanță prezentați în tabelul 3.6, putem conchide, că suprafața optimă pentru un IA este de 2000-4000m², numărul de arendași – de 20-30 de rezidenți, perioada de incubare – de 3 ani, rata de supraviețuire a arendașilor – 85% din total etc.

În viziunea autorului, aplicarea metodologiei propuse de evaluare a eficienței economice comparative a IA la nivel mondial va contribui la eficientizarea activității acestora prin perfecționarea procesului managerial.

3.4. Elaborarea metodologiei de evaluare a eficienței tehnice a incubatoarelor de afaceri pentru analiza comparativă a performanței manageriale. Prognoza evoluției de dezvoltare a incubatoarelor de afaceri

Evaluarea microeconomică a performanței economice a IA presupune definirea indicatorilor care trebuie să reflecte adecvat activitatea unităților de decizie în condițiile concurenței economiei de piață. Tradițional, indicatorii parțiali de eficiență economică ai IA reflectă subiectiv activitatea în domeniul și apar frecvent situații contradictorii când unitatea de decizie, conform unor parametri, este performantă, iar conform altor parametri este ineficientă. Pentru a evita această analiză economică care nu permite o concluzie unică referitor la activitatea în domeniu, **Farrell** a propus un indicator integral care înglobează mai multe aspecte al activității și are o fundamentare

econometrică în tehnica de calcul. În așa mod, eficiența economică totală se descompune în componentele de eficiență alocativă și eficiența tehnică conform graficului din figura 3.3.

Eficiența alocativă (AE) este evaluată ca raportul

$$AE = \frac{OR}{OQ} \quad (3.1).$$

Eficiența tehnică (TE) este evaluată ca raportul

$$TE = \frac{OQ}{OP} \quad (3.2).$$

Eficiența economică totală (EE) este un produs al eficienței alocative la eficiența tehnică și reprezintă totalitatea performanței manageriale a unității de decizie în condițiile economiei de piață.

$$TE * AE = \frac{OQ}{OP} \times \frac{OR}{OQ} = \frac{OR}{OP} = EE \quad (3.3)$$

În acest context, au fost elaborate aplicații pentru evaluarea eficienței tehnice a întreprinderilor ca un indicator integrat al performanței economice care nu este contradictoriu și reprezintă o analiză complexă a raportului între rezultatele obținute (outputuri) și resursele inițiale în activitatea de bază (inputuri).

Pentru aplicațiile practice ale studiului a fost utilizat SOFT-ul DEAP (programul de analiză computerizată a datelor), elaborat de Tim Coelli în anul 1996 [78], în perioada activității sale în cadrul Centre for Efficiency and Productivity Analysis. Reperetele teoretice ale acestuia sunt descrise succint în continuare.

În anul 1951, Koopmans a definit eficiența tehnică în felul următor: „Eficiența unei întreprinderi constă din **eficiența tehnică** care reflectă abilitatea unității economice de a obține un output maximal pentru setul dat de inputuri și **eficiența alocativă** care reflectă capacitatea întreprinderii de a folosi inputurile în proporții optime, raportate la prețurile de piață respective” [105].

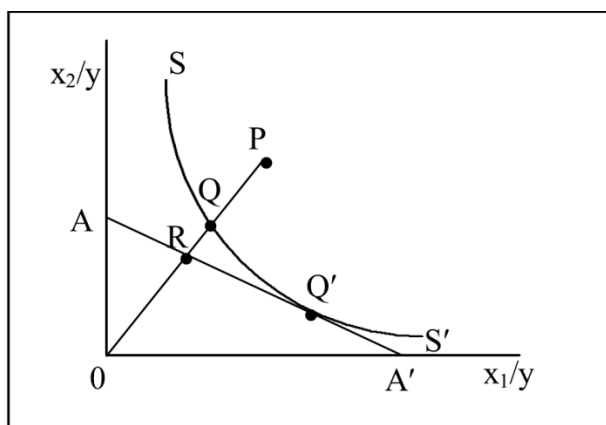


Figura 3.3. Evaluarea eficienței incubatoarelor de afaceri în conformitate cu abordarea funcției distanța performanței economice

Definirea măsurii eficienței tehnice a fost dată de **Debreu**, în anul **1951**, și de **Farrell**, în **1957**. Pentru a exprima cantitativ eficiența unei unități de decizie este necesar de a defini rezultatele scontate de o performanță extremă, care poate fi minimă pentru inputuri și maximă pentru outputuri. În acest scop, a fost introdus conceptul de frontieră eficientă, care arată performanța la maximum a unităților de decizie și este o limită spre care trebuie să tindă fiecare întreprindere în condițiile de concurență a economiei de piață. Frontiera eficientă pentru unitățile de decizie incluse în tehnologiile definite anterior este descrisă în spațiul coeficienților de input ξ , astfel:

$$TE = \left\{ \xi = (\xi_1, \xi_2, \dots, \xi_M) \mid \xi_i = \min_k \min_{\mu} \frac{\mu x_i^0}{f^k(\mu x_i^0)}, 1 \leq i \leq M, 1 \leq k \leq K \right\} \quad (3.4)$$

unde, μ este un scalar pozitiv, iar μX^0 este un input realizabil.

Astfel, putem spune că frontiera eficientă corespunde cerințelor unităților de decizie $z=(y, -x)$ pentru care coeficienții de input ξ își ating valorile minime de-a lungul direcției radiale μx^0 , pentru oarecare vector de input realizabil x^0 . Mulțimea outputurilor este o mulțime închisă, mărginită inferior și satisface proprietatea de convexitate în împrejurimea strictă.

Cu acest scop vom da și unele definiții ale eficienței și ale măsurii eficienței producerii.

Definiția lui **Koopmans**: Vectorul input-output (x,y) este eficient tehnic dacă și numai dacă $(x,y) \in \text{Eff GR}$. Intrarea x este eficientă tehnic vectorului de ieșire y dacă și numai dacă $x \in \text{Eff L}(y)$; ieșirea y este eficientă tehnic vectorului de intrare x , dacă și numai dacă $y \in \text{Eff L}(x)$.

Eff GR reprezintă curba de eficiență a combinațiilor posibile de input-outputuri, $\text{Eff GR} = \{(x,y) \in \text{GR} \text{ și } (x',y') \notin \text{GR} \text{ pentru } 0 \leq x' \leq x \text{ și } y' \geq y\}$, $\text{Eff L}(y)$ reprezintă curba de eficiență a inputului în raport cu outputul, $L(y) = \{x / (x,y) \in \text{GR}\}$, $y \in \mathbb{R}^M_+$, $\text{Eff L}(x)$ reprezintă curba de eficiență a outputului în raport cu inputul, $\text{Eff L}(x) = \{y / (x,y) \in \text{GR}\}$.)

Definiția lui **Debreu-Farrell** este: Măsura radială a eficienței tehnice pentru vectorul de intrare x într-un proces de producere (x,y) se calculează astfel: $TE_1(x,y) = \min \{\theta : \theta x \in L(y)\}$, unde $\theta=1$ indică eficiența tehnică radială, iar $\theta>1$ indică gradul ineficienței tehnice radiale [78, p. 50].

$$\begin{cases} \max_{\phi, \lambda} \phi \\ -\phi y_i + Y\lambda \geq 0 \\ x_i - X\lambda \geq 0 \\ N_1' \lambda = 1 \\ \lambda \geq 0 \end{cases} \quad (3.5)$$

Așadar, fie că avem procesul de producere definit de vectorul intrărilor $X = (X_1, X_2, \dots, X_n) \in R^n$ și vectorul ieșirilor $Y = (Y_1, Y_2, \dots, Y_m) \in R^m$. Scopul cercetării constă în a compara fiecare producător în raport cu „cel mai bun” pe care l-am găsit, folosind măsurarea performanței. Aceasta este posibil, rezolvând următoarea problemă prin: (X_0, Y_0) este vectorul input-output de producere, care a fost evaluat, iar (X_i, Y_j) este vectorul input-output corespunzător producerii i . Modelul de optimizare fracționar-neliniară (3.4) poate fi adus la așa formă liniară, se poate face următoarea schimbare de variabile $u = t\mu, v = tv$ unde $t = (\mu^T Y_0)^{-1}$. În urma acesteia, modelul propus se poate scrie în așa mod, ca problema duală a problemei input orientate să fie prezentată prin X care este matricea inputurilor și Y care este matricea outputurilor; iar λ reprezintă indicele scorului de eficiență.

În problema studiată prin modelele de tip DEA gradul de performanță al unui incubator de afaceri este evaluat în termenii abilității acestuia, în sensul extinderii vectorului de ieșire (output), în presupunerea că există „cel mai bun” [104]. În concluzie, un producător este considerat eficient tehnic dacă valoarea optimă ϕ este aproape de 1, în rest acesta este ineficient.

Modelul (3.4) este orientat spre ieșiri, deci, outputul orientat reprezintă o frontieră eficientă a activității IA. În ambele cazuri ale problemei duale, rezultatul de bază rămâne a fi următorul: gradul de eficiență a unei unități de producere sporește cu cât coeficientul ϕ, λ se apropie de 1.

Realizarea modelului matematic, utilizând datele de ieșire și intrare, referitor la incubatoarele de afaceri sunt redată în continuare. Valorile eficienței medii tehnice pentru rețeaua IA din RM pentru perioada 2014-2017 obținute conform calculelor matematice ale modelului economic sunt prezentate în tabelul 3.7.

Tabelul 3.7. Eficiența tehnică a IA pentru anii 2014-2017

Nr. crt.	Denumirea incubatorului	2014	2015	2016	2017
1	Soroca	1,000	1,000	0,997	1,000
2	Leova	0,453	0,448	0,351	0,405
3	Rezina	1,000	1,000	1,000	0,273
4	Sîngerei	1,000	0,778	0,577	0,610
5	Dubăsari	1,000	1,000	1,000	1,000
6	Ceadâr-Lunga	1,000	0,441	0,628	0,510
7	Nisporeni	0,095	1,000	1,000	1,000
8	Ștefan-Vodă	1,000	1,000	1,000	0,886
9	Cimișlia	1,000	0,246	1,000	0,425
Media aritmetică pe eșantion		0,838	0,768	0,839	0,679

Sursa: Elaborat de autor în baza calculelor proprii.

Prin urmare, se poate de menționat că valorile TE sunt amplasate în diapazonul de la 0 (performanță economică joasă) până la 1 (performanță economică înaltă). În anul de evidență 2014 valoarea TE reprezintă 0,838 și este o performanță bună în activitatea IA. Respectiv, în anul 2017 a fost înregistrată o performanță joasă, obținând o valoare TE = 0,679. Trendul evoluției activității economice IA este prezentat în figura 3.4 și poate servi ca un indicator pentru investitorii care au dorință pentru susținerea și dezvoltarea mediului antreprenorial în zona rurală a Republicii Moldova.

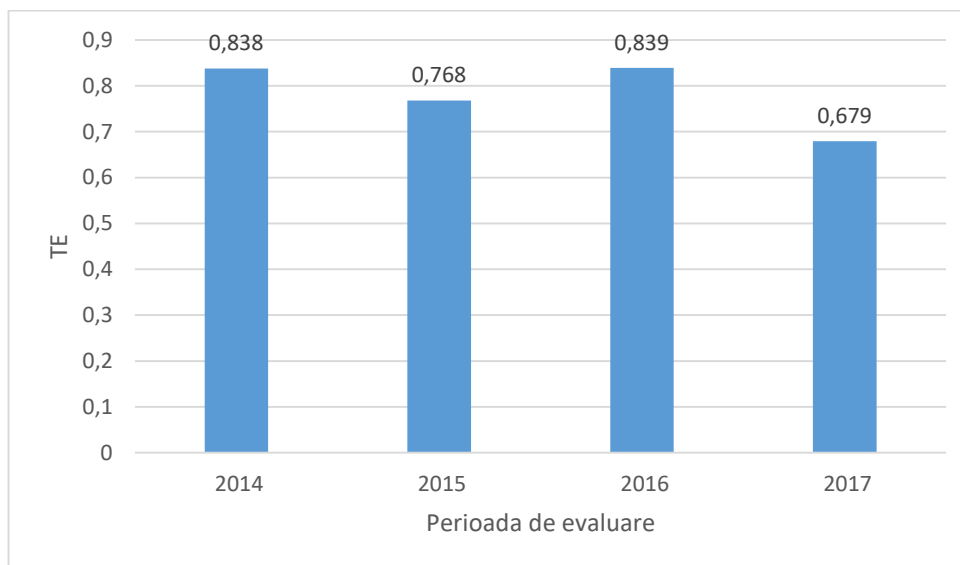


Figura 3.4. Reprezentarea grafică a eficienței tehnice a IA, 2014-2017

Sursa: Elaborat de autor.

Luând în considerație că investitorii și, în deosebi, firmele rezidente sunt sensibile la informația referitoare la performanța economică a fiecărui incubator cu aprecierea aportului fiecărui factor inclus în modelul de analiză a anvelopării datelor, în tabelul 3.8 este prezentată o descriere amplă a activității agenților economici. De exemplu, pentru anul 2017 incubatoarele cu o performanță înaltă sunt: Soroca, Dubăsari și Nisporeni, amplasate pe frontiera eficientă DEA și reprezintă obiectiv pentru incubatoarele cu TE subunitar. Respectiv, incubatorul Rezina are cea mai joasă valoare TE și nu poate fi un obiectiv pentru firmele rezidente de a fi incubate în domeniu. De asemenea, orientarea firmelor rezidente către incubatoare depinde și de trendul evoluției TE pe perioada de evaluare. La IA Rezina, având un trend descrescător, apar unele lacune în utilizarea resurselor care pot asigura o performanță economică. Și invers, se poate de afirmat, că IA Dubăsari, prezentând o eficiență tehnică majoră pe toată perioada de evaluare, indiferent de faptul că are o suprafață mica de arendă și un număr mic de rezidenți, este un incubator solicitat pentru investitori și firmele rezidente sunt selectate corect, reieșind din domeniul de activitate al lor.

Tabelul 3.8. Analiza corelativă a indicatorilor de performanță ai IA cu eficiența tehnică pentru perioada de evaluare 2014-2017

Indicatori de performanță	Eficiența tehnică			
	TE 2014	TE 2015	TE 2016	TE 2017
Cifra de afaceri	0,437	0,467	0,309	0,529
Numărul de rezidenți	-0,112	0,083	0,249	0,111
Start-up-uri	-0,824	-0,367	-0,186	-0,266
Numărul locurilor de muncă	0,116	0,299	0,019	0,218
Suprafața totală de închiriere	-0,324	-0,050	0,200	0,334

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor proprii.

Analiza economică a activității IA presupune determinarea intensității legăturii factorilor incluși în modelul neparametric de programare liniară. Evaluarea ponderii factorilor în asigurarea eficienței tehnice depinde de coeficientul de corelație Pearson și compararea aportului resurselor în obținerea rezultatului scontat presupune evaluarea analizei SWOT. De exemplu, cifra de afaceri are o valoare pozitivă a coeficientului de corelație pe toată perioada de evidență în diapazonul de la 0,309 până la 0,529 în anul 2017 și indică o intensitate înaltă a legăturii între factor și TE de 50%. Concluzionăm, că acest factor (cifra de afaceri) reprezintă un aport substanțial în activitatea firmelor rezidente care sunt în incubator. Referitor la factorul, care are un aport negativ în performanța economică, se poate menționa că numărul de star-up-uri corelează negativ pe toată perioada de evidență și este amplasat în diapazonul de la -0,186 până la -0,824 în anul 2014 cu o intensitate înalt negativă între factor și TE de 60%. În acest context, se poate afirma că numărul start-up-urilor, ca resursă inițială în activitatea incubatorului, este o povară care necesită alți factori cu o contribuție pozitivă în eficiența tehnică. O concluzie neprevăzută din analiza corelativă a tabelului 3.8 este aportul factorului numărului de rezidenți cu o valoare a coeficientului de corelație minoră (sub 20%) și care nu influențează substanțial performanța economică în dezvoltarea IA.

Results for firm :1				
Technical efficiency :1				
	original	radial	slak	projected
	value	movement	movement	value
input1	17.0000	0.0000	-0.0000	17.0000
input2	4.0000	0.0000	-0.0000	4.0000
input3	190.0000	0.0000	-0.0000	190.0000
input4	1200.0000	0.0000	-0.0000	1200.0000
output1	18800.0000	0.0000	0.0000	18800.0000
LISTING OF PEERS:				
	peer	lambda	weight	

Figura 3.5. Evaluarea eficienței tehnice a IA Soroca în dependență de factorii incluși în modelul neparametric DEA

Sursa: Elaborat de autor.

Pentru perfecționarea activității IA este necesar de a defini criteriile de optimizare ale utilizării resurselor necesare dezvoltării IA și maximizării outputului prin restructurarea activității interne a agentului economic. În figura 3.5 este prezentat modul de activitate a unui IA amplasat pe frontiera eficientă a setului primar de date, care, având TE = 1,000, reprezintă obiectivul spre care trebuie să tindă ceilalți membri ai eșantionului IA. În rezultatul analizei comparative a incubatoarelor, cifra de afaceri, în mărime de 18800 mii lei, nu necesită să fie modificată în opțiunea de restructurare, cum este expus în rândul output1 al figurii 3.5. De asemenea structura inputurilor este optimală pentru a obține o performanță economică maximală. Este evident că IA Soroca analizat este un exemplu promotor în activitatea RIAM.

```

Results for firm :2
Technical efficiency :0.4052
      original  radial  slak projected
      value movement movement  value
input1 16.0000 0.0000 -2.2165 13.7835
input2 11.0000 0.0000 -6.2306 4.7694
input3 60.0000 0.0000 -28.3624 31.6376
input4 724.0000 0.0000 -0.0000 724.0000
output1 4100.0000 6017.2309 0.0000 10117.2309
LISTING OF PEERS:
peer lambda weight
7 0.2518
5 0.7482

```

Figura 3.6. Evaluarea eficienței tehnice a IA Leova

Sursa: Elaborat de autor.

Pentru îmbunătățirea resurselor activității IA se pot analiza datele prezentate în figura 3.6 în baza IA Leova. Eficiența tehnică este minoră și reprezintă 0.4052 pentru anul de evidență 2017. Criteriile de optimizare ale acestui incubator pot fi definite la nivel de output prin majorarea cifrei de afaceri cu 6017 mii lei sau diminuarea consumurilor prin micșorarea la input1 cu 2,21, diminuarea input2 cu 6,23 input3 să fie redus cu 28,36 și suprafața totală poate fi menținută la același nivel. În calitate de un exemplu de urmat amplasat pe frontiera eficientă pentru IA Leova poate servi incubatorul 5 cu funcția distanță $\lambda = 0,748$ și incubatorul 7 cu funcția distanță $\lambda = 0,251$. Evident, este preferabil incubatorul 5 care nu necesită modificări substanțiale pentru optimizarea activității economice. Datele prezentate în Anexa 20 sunt o descriere desfășurată a activității incubatoarelor cu descrierea criteriilor pentru îmbunătățirea eficienței tehnice și poate servi ca informație utilă atât pentru investitori, cât și pentru firmele rezidente.

Abordarea neparametrică DEA în analiza activității IA are avantajul că indicatorul integrat TE reprezintă o informație amplă și nu este contradictoriu comparativ cu indicatorii economici tradiționali care prezintă o performanță economică parțială. Utilizarea analizei anvelopării datelor

este facilitată prin aplicația DEA _UASM (Anexa 21), care reprezintă un open source software, accesibil cercetătorilor autohtoni ai IA.

Un grad sporit de eficiență în IA poate contribui la creșterea cifrei de afaceri, a inovării produselor și a accesului firmelor la serviciile financiare, ceea ce poate îmbunătăți perspectivele de creștere și prosperare economică. În acest sens, există IA ineficiente și fragile, dominate de stat, cu venituri reduse. Prin urmare, este important să identificăm acele incubatoare care pot fi un exemplu promotor pentru IA cu o eficiență redusă.

Pentru realizarea unei prognoze a evoluției IA pe o perioadă de trei ani se utilizează modelul matematic al șirurilor dinamice ARIMA, care presupune prelucrarea informației economice, în care unul din factori este timpul [106]. Pentru datele primare, prezentate în tabelul 3.9, este necesar de a aplica opțiunea relevantă pentru șirurile dinamice staționare în comparație cu cazurile când sunt evaluate cele nestaționare. În lucrare am determinat că tehnica de evaluare a prognozei presupune obținerea autoregresivă (AR) pentru șirurile dinamice staționare. Includerea componentei mediei glisante (MA) are avantajul că realizează o netezire a extrapolării șirului dinamic cu termeni care au lagul temporar mai mare ca t_1 și t_2 . Pentru o prognoză adecvată a numărului de IMM-uri este utilizat modelul stochastic ARIMA (Auto Regressive Integrated Moving Average) cu opțiunile de valoare autoregresivă $AR=1$ și media glisantă $MA=1$. Modelul (1,0,1) permite o precizie de calcul conform criteriului Student $t=5,29$ pentru diapazonul 95% al eșantionului de date primare. Rezultatele obținute sunt prezentate în Anexa 22 și în tabelul 3.8.

Tabelul 3.9. Prognoza în evoluție a numărului de IMM-uri după mărime și ritmul de dinamică, 2018-2022, unități și %

Indicatori	2018	2019	2020	2021	2022
Total IMM-uri, dintre care:	54297	54887	55456	56004	56533
<i>Mijlocii</i>	1495	1471	1469	1468	1468
Ritmul de dinamică, %	15,02	-1,65	-0,13	-0,01	0,00
<i>Mici</i>	8381	8200	8178	8175	8175
Ritmul de dinamică, %	37,40	-2,16	-0,27	-0,03	0,00
<i>Micro</i>	47103	47991	48874	49752	50624
Ritmul de dinamică, %	1,95	1,89	1,84	1,80	1,75

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor BNS, <http://statistica.gov.md>

Conform prognozei efectuate cu ajutorul modelului stochastic ARIMA, se pot concluziona următoarele:

- În decursul a trei ani, numărul total al IMM-urilor va atesta o creștere neesențială. Astfel, numărul IMM-urilor va crește cu cca 2% în anul 2020 și cu cca 4% în anul 2022 față de anul 2018 și va atinge un număr de 55456 de unități și respectiv 56533 de unități.
- Prognoza arată că numărul întreprinderilor medii va înregistra o descreștere față de anul 2018, atingând în anul 2020 un număr de 1469 de unități sau cu 2% mai puțin decât în anul 2018. Acest număr de întreprinderi se va păstra și în anul 2022.
- Numărul întreprinderilor mici se va reduce până la 8178 unități în anul 2020 sau cu cca 2,4% față de anul 2018. Aceeași situație se va menține și pentru anul 2022.
- Creșterea numărului de IMM-uri va fi determinată de creșterea microîntreprinderilor, numărul cărora în anul 2020 va atinge 48874 de unități sau cu 3,8% mai mult decât în anul 2018, iar în anul 2022 numărul acestora va crește până la 50624 de unități, ceea ce va constitui cu 7,5% mai mult decât în anul 2018.

Reieșind din faptul că IA sunt considerate unul din instrumentele de suport care contribuie la creșterea numărului de microîntreprinderi [16], a fost efectuată prognoza pentru trei ani pentru incubatoarele de afaceri în baza următorilor indicatorii de referință: cifra de afaceri, numărul de rezidenți, numărul de start-up-uri și numărul locurilor de muncă.

Procesarea datelor s-a efectuat conform programului STATGRAPHICS Centurion și sunt prezentate în Anexa 23. În tabelul 3.10 sunt prezentate valorile pentru fiecare incubator evaluat, extrapolate conform modelului ARIMA (1,0,1).

Prognoza efectuată relevă următoarele:

- Cel mai înalt ritm de creștere a cifrei de afaceri în anul 2020 față de anul 2017 se va obține la incubatorul de afaceri Ștefan Vodă de circa 3 ori, urmat de incubatorul de afaceri Dubăsari cu o creștere de 2 ori și incubatorul de afaceri Cimișlia cu o creștere a cifrei de afaceri de 1,7 ori. La IA Soroca se va obține, în anul 2020, o creștere a cifrei de afaceri cu 15,7% comparativ de anul 2017.
- Ritmul de scădere a cifrei de afaceri pentru incubatoarele de afaceri Leova, Rezina, Ceadâr-Lunga și Nisporeni permite a concluziona că anume la aceste IA este necesară implementarea strategiilor de dezvoltare propuse.
- Prognoza pentru ceilalți indicatori (numărul de rezidenți, numărul de star-up-uri și numărul locurilor de muncă) arată că valorile prognozate se mențin la un nivel constant, fapt care demonstrează necesitatea dezvoltării în continuare a IA în Republica Moldova.

Tabelul 3.10. Prognoza în evoluție pentru IA pe perioada 2018-2020, mii lei, unități

Indicatorii	Incubatorul de afaceri	Anii de evaluare				Prognoza		
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Cifra de afaceri, mii lei	Soroca	11710	14656	15125	18800	19821	20790	21750
	Leova	2976	3648	3555	4100	3295	3626	3588
	Rezina	4007	4500	3500	2000	2004	1816	1783
	Sîngerei	6927	7500	6411	6540	6999	6861	6846
	Dubăsari	767	2500	2000	735	2816	1109	2254
	Ceadîr-Lunga	2254	5396	9305	10520	11099	10384	10104
	Nisporeni	919	32276	36000	38000	27109	26757	26749
	Stefan-Vodă	9970	11803	13423	4655	18296	3740	18041
	Cimișlia	3791	2866	4715	1187	3880	3228	3228
Numărul de rezidenți, unități	Soroca	17	16	16	17	16	17	16
	Leova	17	14	14	16	14	15	14
	Rezina	13	13	14	13	13	13	13
	Sîngerei	14	16	19	30	35	33	33
	Dubăsari	8	12	9	9	11	9	10
	Ceadîr-Lunga	9	16	15	20	12	16	15
	Nisporeni	29	32	32	28	34	29	32
	Stefan-Vodă	15	14	12	11	11	11	11
	Cimișlia	66	18	113	10	92	25	85
Start-up-uri, unități	Soroca	5	3	4	4	4	4	4
	Leova	8	10	7	11	6	12	6
	Rezina	4	3	4	6	6	6	6
	Sîngerei	6	8	12	14	14	14	14
	Dubăsari	5	5	4	2	2	2	2
	Ceadîr-Lunga	4	5	6	6	6	6	6
	Nisporeni	15	16	16	13	18	13	18
	Stefan-Vodă	4	5	3	3	4	4	4
	Cimișlia	10	13	7	8	10	10	9
Numărul locurilor de muncă unități	Soroca	169	177	165	190	169	175	175
	Leova	56	58	57	60	55	60	56
	Rezina	58	61	32	40	48	49	48
	Sîngerei	50	62	83	202	209	221	223
	Dubăsari	26	33	28	12	34	25	26
	Ceadîr-Lunga	60	63	64	132	22	106	57
	Nisporeni	51	78	90	90	94	90	88
	Stefan-Vodă	52	55	70	78	79	78	78
	Cimișlia	34	47	21	22	34	32	31

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor proprii.

Ca urmare a cercetării dezvoltării IA în Republica Moldova au fost obținute rezultate fundamentale în domeniu și tehnici aplicative pentru evaluarea eficienței performanței manageriale. Verificarea concordanței între ipoteza stabilită anterior cercetării și problema științifică importantă soluționată, abordările teoretice care definesc eficiența tehnică și valoarea

aplicativă definită prin modelul neparametric DEA_UASM permite să afirmăm că *ideea de bază de îmbunătățire a suportului pentru micul business conceptual a fost realizată*. Punctele forte în cercetarea IA sunt definite prin aplicarea ratingului performanței manageriale, implementarea BSC și analiza corelativă a agenților economici. Implementarea în practica dezvoltării IA a abordărilor teoretice obținute în lucrare reprezintă o necesitate stringentă pentru optimizarea mediului antreprenorial.

3.5. Concluzii la capitolul 3

În capitolul 3 au fost realizate următoarele obiective: argumentarea și dezvoltarea direcțiilor strategice ale IA în cadrul Clusterelor; argumentarea și elaborarea oportunităților de dezvoltare a IA în cadrul Parcurilor industriale; utilizarea metodei Balansed Scorecard (BSC) în evaluarea eficienței economice a IA; elaborarea metodologiei neparametrice de evaluare a ratingului IA prin implementarea indicatorului integrat al performanței manageriale TE în baza analizei anvelopării datelor.

Studiul efectuat în cadrul acestui compartiment a permis să formulăm următoarele *concluzii*:

1. Cercetările realizate au demonstrat, că RIAM este acea formă de parteneriat public-privat care urmărește scopul central de dezvoltare a noilor întreprinderi cu caracter inovativ prin prisma concentrării activităților acestora într-un anumit domeniu de activitate prin asigurarea concentrației pe orizontală. Firmele mici, în special cele inovatoare, pot juca rolul decisiv în consolidarea potențialului de creștere economică și de ridicare a nivelului de trai al populației.

2. În baza utilizării metodei managementului orientat spre obiective, pe de o parte, și reieșind din perioada de incubare propusă de RIAM de trei ani, pe de alta, autorul a formulat și argumentat algoritmul de acțiuni strategice de creare și dezvoltare a IA în Republica Moldova în aspect teritorial, pentru perioada 2019-2022, precum și un set de măsuri concrete pentru impulsivarea activității IA.

3. În opinia autorului, Clusterelor reprezintă instrumente eficiente de politici de dezvoltare antreprenorială și regională, iar crearea și dezvoltarea lor trebuie armonizată într-un cadru mai extins al planurilor de dezvoltare naționale și regionale. Clusterelor, ca și incubatoarele de afaceri, servesc drept infrastructură de suport pentru dezvoltarea IMM-urilor.

4. Practica țărilor Europei de Sud-Est a evidențiat drept tendință recentă crearea IA în cadrul parcurilor industriale. Luând în considerație această tendință și reieșind din faptul că în Republica Moldova există mai multe parcuri industriale, autorul a argumentat crearea IA în cadrul PI „Răut”

din municipiul Bălți, care va permite crearea noilor afaceri bazate pe programe de incubare pe termen lung, clar definite.

5. IA, în calitate de rezident al PI, va accesa mai ușor finanțare de la finanțatorii externi, iar evidența utilizării resurselor va fi mai ușor de monitorizat și verificat. În cazul variantei integrate există avantaje ce țin de costurile de administrare, precum și procedurile de trecere de la rezidentul IA la rezidentul PI vor fi mai simple și mai flexibile. Din aceste considerente s-a propus ca IA să fie administrat de către Administratorul PI „Răut”, care va fi responsabil atât de aspectele operaționale, cât și de conducerea IA.

6. Autorul a elaborat un plan operațional pentru IA, care va fi creat în cadrul PI „Răut” și a elaborat Graficul de incubare a rezidenților IA, pentru perioada 2020-2026.

7. IA, ca orice alt mecanism economic, trebuie să facă față sistemului de evaluare a beneficiilor realizate și a impactului său economic. Astfel, apare necesitatea măsurării performanței incubatorului de afaceri. În calitate de metodologie managerială de evaluare a eficienței economice a IA a fost propus modelul Balanced Scorecard (BSC).

8. La componenta definirea criteriilor de optimizare a activității economice a incubatoarelor de afaceri, autorul a argumentat din punct de vedere conceptual și metodologic și a implementat în practică modelul neparametric DEA_UASM, care a permis identificarea aspectelor importante pentru inițierea IA prin selectarea corectă a unităților (rezidenților IA), în dependență de inputurile propuse, iar elaborarea strategiilor de dezvoltare a acestora – în urma evaluării indicilor de eficiență și monitorizarea evoluției acestora în dinamică.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Cercetările efectuate în cadrul tezei de doctorat, care au vizat scopul principal: evaluarea fezabilității situației economice a incubatoarelor de afaceri autohtone și argumentarea direcțiilor strategice de dezvoltare a acestora în contextul susținerii micului business din Republica Moldova, au permis obținerea **principalului rezultat**, care constă în fundamentarea, din punct de vedere conceptual și metodologic, a incubatoarelor de afaceri ca formă de suport a micului business, fapt ce a contribuit la obținerea tehnicilor aplicative pentru evaluarea eficienței performanței manageriale și prognozarea dezvoltării Incubatoarelor de Afaceri din Republica Moldova în vederea utilizării acestora ca infrastructură de suport a IMM-urilor.

1. Din sinteza critică a diferitor opinii, autorul conchide că Incubatorul de afaceri este o structură special destinată susținerii și dezvoltării întreprinderilor mici nou-formate. Practica mondială a demonstrat, că IA dispun de mecanisme eficiente de creare a IMM-urilor și a noilor locuri de muncă și sporesc rata de succes a start-up-urilor. Deoarece incubatorul de afaceri este o categorie economică relativ nouă, conceptul căreia încă nu este definitivat complet, autorul a introdus anumite concretizări teoretice ale conceptului de IA. Astfel, în opinia autorului, incubator de afaceri este un instrument de dezvoltarea economică locală și un program de suport managerial destinat creării și susținerii de noi afaceri prin oferirea spațiilor fizice, rețelelor de infrastructură, accesului la servicii de consultanță și ghidare în inițierea și dezvoltarea afacerii, cursurilor și instruirilor în afaceri, accesului la finanțare, prin asigurarea de parteneriat între societatea civilă, antreprenoriat și Autoritățile Publice Centrale și Locale [cap.1. §.1.1, §1.2].
2. Tipul incubatorului de afaceri variază în funcție de sfera programelor de incubare pe care le oferă, de organizarea lor internă, de sectorul economic în care sunt specializate și de tipul de clienți cărora le sunt oferite serviciile, iar factorii-cheie de succes în dezvoltarea IA sunt: susținerea guvernamentală, gama serviciilor oferite firmelor chiriașe, managementul profesionist și crearea rețelelor de comunicare [cap.1, § 1.2].
3. Sectorul întreprinderilor mici și mijlocii (IMM) reprezintă nucleul economiilor de piață din majoritatea statelor dezvoltate. Acestea ocupă un loc important în structurile economice ale țărilor lumii, având ponderi apreciabile în cifra de afaceri și numărul angajaților în ansamblul total de întreprinderi. În Republica Moldova, IMM-urile au un rol esențial în economia națională. Sectorul IMM-urilor, în anul 2017, reprezenta circa 98,7% din numărul total de întreprinderi, deținând 61,2% din numărul total al salariaților, cca 41,5% din veniturile totale din vânzări pe economie și 41,5% în PIB-ul republicii. Aceste cifre atestă o situație similară privind locul IMM-urilor în economia Republicii Moldova și în economiile țărilor membre ale

Uniunii Europene. În ciuda faptului că dinamica sectorului IMM-urilor din Republica Moldova pentru perioada 2009-2017 reflectă o creștere stabilă a sectorului, aportul IMM-urilor la dezvoltarea economiei naționale se caracterizează printr-o valoare adăugată joasă. Dacă în țările UE valoarea adăugată a IMM-urilor constituie 55% din volumul vânzărilor, apoi în RM ponderea acesteia constituie doar 34% [cap.2, §2.1].

4. La momentul actual, infrastructura de suport a sectorului IMM-urilor din Republica Moldova rămâne a fi încă insuficient dezvoltată, îndeosebi în localitățile rurale, necesitând o atenție deosebită din partea statului, întrucât capacitățile instituționale și organizatorice ale micilor întreprinzători din republică sunt reduse [cap.2, §2.1].
5. Situația curentă a incubatoarelor de afaceri din Republica Moldova confirmă faptul că, în general, acestea au destinația formei de suport pentru IMM-uri, oferind servicii de chirie și susținere organizatorică, sunt centre de consultanță în afaceri. Totodată, situația din țară, care este destul de dificilă, generează probleme financiare pentru majoritatea IA, fapt care împiedică ca acestea să activeze independent [cap.2, §2.1].
6. Ca rezultat al analizei SWOT se poate afirma că în Republica Moldova au fost efectuate anumite activități în domeniul creării și funcționării incubatoarelor de afaceri, care ar putea servi drept infrastructură de suport pentru dezvoltarea IMM-urilor, și anume:
 - a. a fost creat RIAM, o platformă de cooperare și schimb de experiență între IA și includerea acesteia în Rețeaua Regională a IA (Black Sea BI-NET), pentru stabilirea legăturilor cu membrii BI-Net din țările partenere: România, Ucraina, Armenia, Grecia și Turcia;
 - b. au fost create unsprezece incubatoare de afaceri operaționale, ca parte componentă a RIAM, în gestionarea cărora sunt implicate APL prin intermediul Consiliilor de coordonare ale IA, care se bucură de suport financiar din partea Consiliilor Raionale;
 - c. incubatoarele de afaceri existente sunt foarte flexibile și oferă posibilități de incubare firmelor din diverse ramuri ale economiei. Totodată, se propun și facilități la plata de arendă pentru firmele incubate.
 - d. există potențial de cercetare-dezvoltare, precum și un IA academic, care ar permite transferul de cunoștințe necesare firmelor care se incubează [cap.2, §2.2].
7. Având la bază concepția de creare a IA după modelul IA Soroca, autorul consideră, că Autoritățile Publice Locale din alte regiuni ale Republicii Moldova vor fi capabile să evalueze oportunitatea deschiderii IA, precum și de identificare a locațiilor potrivite. Astfel, susținând antreprenorii autohtoni cu idei viabile și bine definite, se va putea schimba situația economică a țării prin stimularea creării noilor locuri de muncă, dezvoltarea economiei locale și creșterea nivelului de trai al populației rurale [cap.2, §2.3].

8. Pe lângă părțile pozitive, există și anumite oportunități, care au fost luate în considerație la elaborarea strategiei de dezvoltare a IA ca formă de susținere a IMM-urilor. În primul rând, se referă la promovarea și continuarea din partea Guvernului Republicii Moldova a Programului de înființare a rețelei IA în regiuni și examinarea posibilității de finanțare a creării IA din Fondul Național de Dezvoltare Regională și Bugetul public național, în al doilea rând, la identificarea unor surse de finanțare suplimentare la nivel de APL, destinate cofinanțării investițiilor în infrastructura IA. Susținerea din partea statului a creării incubatoarelor de afaceri ar contribui la apariția de noi întreprinderi mici și dezvoltarea lor sustenabilă [cap.3, §3.1].

9. Incubatoarele de afaceri existente se confruntă cu anumite riscuri, principalul dintre care este fluxul mare de migrație a populației peste hotare. Migrează populația tânără, care a acumulat anumite cunoștințe și dispune de abilități practice necesare. Acest risc este cauzat de un șir de factori socio-politici, existenți la nivel de țară [cap. 3, §3.1].

10. În opinia autorului, Clusterelor reprezintă instrumente eficiente de politici de dezvoltare antreprenorială și regională, iar crearea și dezvoltarea lor trebuie armonizată într-un cadru mai extins al planurilor de dezvoltare naționale și regionale. Clusterelor, ca și incubatoarele de afaceri, servesc drept infrastructură de suport pentru dezvoltarea IMM-urilor. Totodată, practica țărilor Europei de Sud-Est a evidențiat drept tendință recentă crearea IA în cadrul parcurilor industriale [cap.3, §3.2].

11. Modelul Balanced Scorecard a fost aplicat la evaluarea eficienței economice a IA din Republica Moldova în baza a cinci indicatori de evaluare: finanțe, clienți, procese interne, inovare și personal, fapt care a permis evidențierea incubatoarelor cu o performanță mai înaltă [cap.3, §3.3].

12. A fost utilizat modelul neparametric DEA_UASM pentru definirea criteriilor de optimizare a activității economice a incubatoarelor de afaceri. Indicatorul integrat TE, care reprezintă eficiența tehnică definită în baza funcției *distanță a analizei anvelopării datelor*, reprezintă un rating util pentru analiza corelativă a activității incubatoarelor de afaceri. Avantajul utilizării metodologiei neparametrice în studierea activității incubatoarelor reprezintă aplicația program, care poate fi implementată în cadrul RIAM. Metodologia inovativă propusă în lucrare este un pas important în redefinirea conceptului teoretic în dezvoltarea incubatoarelor de afaceri autohtone [cap.3, §3.4].

13. Prognoza evoluției IA pe o perioadă de trei ani, realizată cu ajutorul modelului matematic al șirurilor dinamice ARIMA, a reflectat că numărul total al IMM-urilor va atesta o creștere neesențială. Numărul IMM-urilor va crește cu cca 2% în anul 2020 și cu cca 4% în anul 2022 față de anul 2018 și va atinge un număr de 55456 de unități și, respectiv, de 56533 de unități. Această

creștere va fi asigurată din contul creșterii mai pronunțate a numărului microîntreprinderilor [cap.3, §3.4].

Soluționarea **problemei științifice importante**, care a constat în fundamentarea, din punct de vedere conceptual și metodologic, a incubatoarelor de afaceri ca forma de suport a micului business, fapt ce a permis obținerea tehnicilor aplicative pentru evaluarea eficienței performanței manageriale și prognozarea dezvoltării Incubatoarelor de Afaceri din Republica Moldova în vederea utilizării acestora ca infrastructură de suport a ÎMM-urilor, a permis estimarea stării actuale privind IA ca formă de suport a ÎMM-urilor și a dus la elaborarea direcțiilor strategice de dezvoltare a IA prin formularea următoarelor *recomandări*:

1. Implementarea algoritmului de acțiuni strategice de creare și dezvoltare a IA în Republica Moldova în aspect teritorial pentru perioada 2019-2022 și a setului de măsuri concrete pentru impulsivarea activității IA în baza utilizării metodei managementului orientat spre obiective, pe de o parte, și reieșind din perioada de incubare propusă de RIAM de trei ani, pe de alta, care cuprind:
 - a. Examinarea oportunității elaborării proiectului de lege privind IA;
 - b. Identificarea de către Consiliile raionale a propunerilor de creare a IA noi în anii 2019-2020, ținând cont de criteriile stabilite și reieșind din necesitățile acestora:
 - i. Disponibilitatea unui edificiu cu următoarele caracteristici: proprietate publică; edificiu separat, cu spațiu de producere disponibil de cel puțin 2000 m²; amplasarea într-o zonă cu posibilitate maximă de acces; existența infrastructurii aferente (conectarea obiectelor la sursa de apă, la rețeaua de canalizare, bransarea clădirilor la rețeaua de gaze, instalarea sistemului de încălzire etc.);
 - ii. Posibilitatea cofinanțării creării IA.
 - c. Activizarea lucrului Consiliului de coordonare și monitorizare a creării și dezvoltării IA în cadrul Ministerului Economiei;
 - d. Elaborarea de către ODIMM a Foi de parcurs pentru dezvoltarea rețelei IA în Republica Moldova pentru anii 2018-2020;
 - e. Examinarea oportunității creării IA în cadrul parcurilor industriale și identificarea parcurilor potrivite în acest sens;
 - f. Lucrul cu partenerii de dezvoltare pentru atragerea asistenței tehnice suplimentare pentru crearea IA noi, în special în cadrul parcurilor industriale;
 - g. Monitorizarea strictă a activității IA, identificarea problemelor existente și luarea promptă a măsurilor necesare pentru depășirea constrângerilor în activitatea acestora.

2. Dezvoltarea Incubatoarelor de Afaceri în cadrul Clusterelor datorită asocierii întreprinderilor producătoare, a furnizorilor și a instituțiilor de stat și private, ce activează într-un anumit sector (crearea de rețele de tip cluster), care ar favoriza creșterea performanțelor tehnologice și a productivității, contribuind la competitivitatea companiilor, extinderea pieței și creșterea vizibilității acestora.
3. Crearea IA în cadrul Parcului Industrial „Răut” din municipiul Bălți, care va permite crearea noilor afaceri bazate pe programe de incubare pe termen lung, clar definite. IA în calitate de rezident al PI va accesa mai ușor finanțare de la finanțatori externi, iar evidența utilizării resurselor va fi mai ușor de monitorizat și verificat. În cazul variantei integrate există avantaje ce țin de costurile de administrare, dar și procedurile de trecere de la rezidentul IA la rezidentul PI vor fi mai simple și mai flexibile. Din aceste considerente s-a propus ca IA să fie administrat de către Administratorul PI „Răut”, care va fi responsabil atât de aspectele operaționale, cât și de conducerea IA. Autorul a elaborat un plan operațional pentru IA care va fi creat în cadrul PI „Răut” și a elaborat Graficul de incubare a rezidenților IA, pentru perioada 2020-2026.
4. Implementarea modelului Balanced Scorecard drept metodologie managerială de evaluare a eficienței economice a IA. Aplicarea Modelului Balanced Scorecard la evaluarea eficienței economice a IA din Republica Moldova în baza a cinci indicatori de evaluare (finanțe, clienți, procese interne, inovare și personal), care permite evidențierea incubatoarelor cu o performanță mai înaltă.
5. Utilizarea în practică a modelul neparametric DEA_UASM, care permite identificarea aspectelor importante pentru inițierea IA prin selectarea corectă a unităților (rezidenților IA), în dependență de inputurile propuse, și elaborarea strategiilor de dezvoltare a acestora în baza evaluării indicilor de eficiență și urmărirea evoluției acestora în dinamică.
6. Utilizarea modelului matematic al șirurilor dinamice ARIMA pentru prognozarea evoluției IA pe o perioadă de trei ani. Prognoza realizată cu ajutorul modelului matematic al șirurilor dinamice ARIMA a arătat că numărul total al IMM-urilor va atesta o creștere neesențială. Numărul IMM-urilor va crește cu cca 2% în anul 2020 și cu cca 4% în anul 2022 față de anul 2018 și va atinge un număr de 55456 de unități și, respectiv, 56533 de unități. Această creștere va fi asigurată din contul creșterii mai pronunțate a numărului microîntreprinderilor.

În încheiere, menționăm că ipoteza de cercetare, care a constat în presupunerea că există o corelație directă între IA și IMM-uri, iar dezvoltarea IA va duce spre eficientizarea infrastructurii de suport a micului business, a fost dovedită integral atât teoretic, cât și practic, iar testarea valorii aplicative a determinat definirea recomandărilor practice înaintate în teză.

Cercetările efectuate pot servi ca bază pentru a fi implementate în procesul didactic în cadrul predării disciplinelor pentru studenții și masteranzii din cadrul instituțiilor de învățământ superior și mediu, cu profilurile economic și tehnic, dar și pentru specialiștii din domeniul vizat.

BIBLIOGRAFIE

În limba română

1. BANARI, I. Dezvoltarea unei afaceri. În: *Conferința națională „Fizica și tehnologiile moderne”*, 2004, nr.1-2, p. 60-63.
2. BARBAROȘ, E. et al. *Managementul afacerilor mici și mijlocii. Manual pentru studii universitare, ciclu doi*. Chișinău: AAP, 2011. 239 p. ISBN 978-9975-9637-9-4
3. BOCANCEA (ȚÎBULAC), L., *Întreprinderile Mici și Mijlocii – promotor al dezvoltării economice*. În: *Meridian Ingineresc*, vol.2. Chișinău: UTM, 2010, p. 68. ISSN 1683-853X
4. BRAGUȚA, A. Incubatorul de afaceri – o soluție a managementului contemporan pentru dinamizarea dezvoltării antreprenoriale. În: *Materialele Conferinței Internaționale „Rolul științei și învățământului economic în realizarea reformelor economice din Republica Moldova”*, ASEM, 2003, p.38-40.
5. BRAGUȚA, A. Incubatorul de afaceri – o soluție a managementului contemporan pentru dinamizarea dezvoltării antreprenoriale. În: *Materialele Conferinței Internaționale „Rolul științei și învățământului economic în realizarea reformelor economice din Republica Moldova”*. Chișinău: ASEM, 2003, p. 38.
6. BRAGUȚA, A., BĂRBULESCU, C. *Căi de dezvoltare a întreprinderilor mici și mijlocii din Republica Moldova*. București: Editura ASE, 2001. 201 p.
7. BRAGUȚA, A., CERTAN, S., JALENCO, M. et al. *Managementul afacerilor. Business incubarea*, Chișinău: CEP USM, 2007, p. 213-231
8. BRAGUȚA, A., HEWICK, L. Activitatea incubatoarelor de afaceri și rolul lor în dezvoltarea comunitară. În: *Analele Academiei de Studii Economice din Moldova*. Chișinău: ASEM, 2005, p. 92-94.
9. BUGAIAN, L. et al. *Antreprenoriat: Inițierea Afacerii*. Chișinău, 2010. 344 p. ISBN 978-9975-9649-4-4
10. BUGAIAN, L. Rolul infrastructurii de afaceri în inițierea, incubarea și dezvoltarea micilor afaceri., pag.5, 2012)
11. CERTAN, S., BRĂGUȚĂ, A. *Management. Modalități de eficientizare*. Chișinău: CEP USM, 2007. 239 p.
12. COTELNIC A., Motivația în muncă în organizațiile autohtone, cauză generatoare de conflicte. În: Conferința științifică internațională consacrată celei de a XXV-a aniversări a ASEM , 23-24 septembrie 2016, Volumul 1, Culegere de articole selectiv, pag. 223-228, ISBN 978-9975-75-834-5

13. Crearea și Organizarea Clusterelor în Republica Moldova: Ghid metodic / Inst. Naț. de Cercet. Econ. (INCE). Chișinău: INCE, 2018, 85 p. ISBN 978-9975-3272-0-6.
14. DASCALIUC, D. *Impactul investițiilor asupra dezvoltării micului business în Republica Moldova*. Chișinău: INEI, 2001. 19 p.
15. **DODU, A.** Etapele de creare și factorii-cheie de succes ale incubatoarelor de afaceri în Republica Moldova. În: Conferința Internațională șt.- pract. “Economic growth in conditions of globalization”. Ediția a VIII-a, vol. 1, 2013, Chișinău: IEFS, 17-18 octombrie 2013, p. 211-215 /443 p. ISBN 978-9975-4185-1-5.
16. **DODU, A.** Aplicarea analizei de corelație pentru evaluarea eficienței incubatoarelor de afaceri din Republica Moldova. În: Buletinul AGIR, 2015. Chișinău: UTM-AGIR, nr. 3/205, pp. 40-42. ISSN-L 1224-7928
17. **DODU, A.** Conceptul Incubatorului de afaceri ca formă de promovare a ÎMM-lor. În: *Meridian ingineresc*, nr. 3. Chișinău: Ed. „Tehnica-Info”, 2009, p. 75-77.
18. **DODU, A.** Evaluarea situației economico-financiară a Î.M.M.-lor din Republica Moldova. În: *Progrese în teoria dciziilor economice în condiții de risc și incertitudine*. Vol,VII./Coordonatori: I. Talabă, T. Păduraru, M. Doncean, Iași:Tehnopres; Institutul de Cercetări Economice și Sociale „GH. ZANE”, 2009, p. 160–164. ISBN 978-973-702-686-6.
19. **DODU, A.** Incubatoarele de afaceri în R. Moldova- prioritate strategică pentru dezvoltarea ÎMM-lor. În: *Simpozion Științific Internațional – Perspectivele dezvoltării durabile a spațiului rural în contextual noilor provocări economice*. UASM, Chișinău, 4-8 octombrie 2018, pp. 140-144. ISBN 978-9975-64-299-6
20. **DODU, A.** Practicile internaționale de funcționare a incubatoarelor de afaceri. În: *Conferința Științifică Internațională Ediția a IV-a „Creșterea economică în condițiile internaționalizării”, 3-4 septembrie 2009, IEFS*. Chișinău, 2009, p. 143-147.
21. **DODU, A.** Privire generală asupra incubatoarelor de afaceri din Republica Moldova. În: *Meridian ingineresc*, nr. 4. Chișinău: Ed. „Tehnica-Info”, 2009, p. 71-73.
22. **DODU, A.** Promovarea inovațiilor prin crearea incubatoarelor de afaceri în cadrul parcurilor industriale din Republica Moldova. În: *Dezvoltarea inovațională a Republicii Moldova: obiective naționale și tendințe mondiale: conf. șt. intern. Comrat: Universitatea de Stat din Comrat, 7-8 noiembrie 2013*. Comrat, 2013, pp. **407-409**. ISBN 978-9975-4266-0-2.
23. **DODU, A.** Rețeaua incubatoarelor de afaceri din Moldova: indicatorii de performanță. În: *Conferința colaboratorilor, doctoranzilor și studenților UTM, 17 noiembrie 2017*. p. 294-295.

24. **DODU, A., GOROBIEVSCHI, S.** Caracteristica generală a sectorului IMM-ilor din Republica Moldova. În: *Conferință Științifică Internațională „Transport: economie, inginerie și management”*, 16-17 octombrie 2009. Chișinău: UTM, 2009, p. 94-96.
25. DOGA-MÎRZAC, M. *Gestiunea sistemului de finanțare a businessului mic și mijlociu în contextul dezvoltării proceselor economice*. Chișinău 2015, 292 p.
26. DRAGOMIRESCU, S. *Incubatorul de afaceri în 15 întrebări și răspunsuri*. București: Editura Litera, 1993. 30 p.
27. DRUCKER, P. *Inovația și sistemul antreprenorial*. București: Editura Enciclopedică, 1993. 189 p. ISBN 9734500430
28. Ghidul Pas cu Pas pentru Crearea Incubatoarelor Regionale de Afaceri. Ch., 2013, 92 p.
29. GOROBIEVSCHI, S. *Antreprenoriatul – aspecte fundamentale manageriale*. Chișinău: UTM 2009. 327 p. ISBN 978-9975-119-2
30. GOROBIEVSCHI, SV., **DODU, A.** Evoluția activității Incubatoarelor de afaceri în contextul mediului antreprenorial al Republicii Moldova. În: *Dezvoltarea economic-socială durabilă a Euroregiunilor și a Zonelor transfrontaliere*. Vol, XXX./ Coordonatori: T. Păduraru, D-T. Jilie, M. Doncean, Gh. Tacu. Iași: Performantica; Institutul de Cercetări Economice și Sociale „GH. ZANE”, 2017, p. 229–237. ISBN 978-606-685-554-9 (555 p.)
31. Hotărârea Guvernului nr. 463 din 23.05.2018 Planul de acțiuni privind implementarea Strategiei de dezvoltare a sectorului IMM-urilor pentru anii 2018-2020 // În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 25.05.2018, nr. 167-175, art nr: 514
32. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova cu privire la Strategia de dezvoltare a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii pentru anii 2012-2020, nr. 685 din 13.09.2012 // În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 21.09.2012, nr.198-204/740
33. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 614 cu privire la aprobarea Concepției dezvoltării clusteriale a sectorului industrial al Republicii Moldova // În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 30.08.2013, nr. 187-190, art nr: 726
34. Incubatoare de afaceri - oportunitate de dezvoltare a start-up-urilor din România. 2006 p.10
35. *Infrastructura de suport în afaceri pentru 2017*. 17 p.
36. LALKAKA, R., BISHOP, J. *Rolul incubatoarelor de afaceri în dezvoltarea economică*. București: Editura ALL BECK, 2000. 100 p.
37. Legea 102/2016 privind incubatoarele de afaceri. Incubatoarele de afaceri // În: *Monitorul Oficial al României*, Partea I, 23.05.2016, nr. 393
38. Legea cu privire la activitatea de antreprenariat și întreprinderi, nr. 845-XII din 03.01.92 // În: *Monitorul Parlamentului*, 28.02.1994, nr. 2, art. nr: 33

39. Legea cu privire la parcurile industriale Nr. 182 din 15.07.2010 // În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 03.09.2010, nr. 155-158
40. Legea cu privire la susținerea și protecția de către stat a antreprenoriatului, decret Nr. 78 din 02.06.1993 // În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 28.07.1993, nr. 000
41. Legea cu privire la susținerea și protecția micului business nr. 112-XIII din 20.05.1994 // În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 30.05.2002, nr. 69-70, art nr: 553
42. Legea privind susținerea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii nr. 206 – XVI din 7 iulie 2006 // În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 11.08.2006, nr. 126-130/605
43. Legea privind susținerea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii, nr.179 din 21 iulie 2016 // În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 16.09.2016, nr. 306-313, art nr: 651.
44. Manualul utilizatorului pentru definirea IMM-urilor. Publicații al Uniunii Europene, 2015, p. 11. ISBN 978-92-79-45320-5
45. MARIN A., VLĂDOI B. *O perspectiva asupra clusterelor și incubatoarelor de afaceri..* Constanța: Universitatea Ovidius, Facultatea de Științe Economice, 2011, 10p.
46. MITRUC, M., DODU, A. Cadrul legislativ privind susținerea dezvoltării parcurilor IT în Republica Moldova. În: *Conferința colaboratorilor, doctoranzilor și studenților UTM, 17 noiembrie 2017*. p. 517-519.
47. NICOLESCU, O. *Efectele economice ale reformei asupra sectorului de întreprinderi mici și mijlocii și modalități de dezvoltare a acestuia: raport de cercetare*. București: Editura ASE; 2000. 60 p.
48. NICOLESCU, O. *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii: concepte, metode, aplicații, studii de caz*. București:Editura Economică, 2001. 447 p. ISBN 9735904292
49. NICOLESCU, O., NICOLESCU, C. *Intreprenoriatul și managementul întreprinderilor mici și mijlocii: concepte, abordări, studii de caz*. București: Editura Economică, 2008. 456 p. ISBN 9789737094209
50. PERCIUN R., TÎRLEA R. Sprijinul european în finanțarea strat-up-urilor. În: *Creșterea economică în condițiile internaționalizării: ediția a XIII-a a Conferinței Internaționale Științifico-Practică*, 11-12 octombrie 2018, Chișinău, 2018, ISBN 978-9975-4000-6-0, p. 108-111.
51. POPA, A. *Dezvoltarea regională în contextul integrării în spațiul European (metodologii de planificare strategică)*. Cahul: USC, 2008, 247 p.
52. PRODAN-ȘESTACOVA, L. *Perfecționarea metodelor de evaluare a impactului de reglementare a activității antreprenoriale*. Chișinău, 2017. 218 p.

53. *Programul Regional Sectorial pentru Dezvoltarea Infrastructurii de Sprijin în Afaceri. Regiunea de Dezvoltare UTA Găgăuzia 2017-2022*. Comrat, 2017, 100 p.
54. *Raportul anual pe activitatea incubatoarelor de afaceri pentru anul 2014*. 20p.
55. *Raportul privind realizarea Planului de Activitate al Organizației pentru Dezvoltarea Sectorului Întreprinderilor Mici și Mijlocii din Republica Moldova*. ODIMM, 2012. 56 p.
56. Sinteza despre activitatea Incubatoarelor de afaceri în Moldova. Chișinău, 2009, p. 2 BIZPRO Moldova.
57. SOLCAN, A. *Managementul micului business*. Chișinău: ASEM, 2001. 301 p. ISBN 9975-75-131-8
58. Studiu de fezabilitate privind Crearea Parcului Industrial în orașul Căinari. Ch., 2009 p.6-12.
59. Studiul de fezabilitate și principiile de creare a incubatorului la Soroca. Proiectul “ENTRANSE 2 Your Business” (Norvegia), Chișinău, 2007.- 41p.
60. ȘULEANSCHI, S, OLARU, V., PĂDURE, D. *Bazele antreprenoriatului: set de materiale didactice*. Chișinău: Garomont-Studio, 2013. 250 p. ISBN 978-9975-115-22-3
61. TIMOTIN, L. *Dezvoltarea activităților de antreprenoriat în Republica Moldova*. Chișinău, 2017. 153 p.
62. TIMOTIN, L. Instituții de sprijin al întreprinderilor de producție inovatoare. În: *Economica*, 2016, nr. 1(95), pp. 18-27.
63. TIMOTIN, L. Sprijinul instituțional în activitatea antreprenorială inovatoare. În: *Materialele Conferinței Internaționale Științifice, USPEE “Constantin Stere”*, 14-15 septembrie. Chișinău, 2016
64. TITICA, N. Rolul incubatoarelor de afaceri în dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii. În: *Economica*, 2002, nr.3-4, pp. 61-63.
65. TOMIȚA P., Mocanu N. Impactul reformelor economice asupra dezvoltării sociale a localităților rurale. În: *Economie și Sociologie*, nr. 1 din 2010, ISSN 1857-4130, p. 166-174
66. TRIPON, A. Echipe inovative pentru incubatoare de afaceri și centre de transfer tehnologic, în contextul dezvoltării durabile. În: *Buletinul AGIR*, nr.4., 2006, p.56-59.
67. VEVERIȚA, V. *Businessul mic în Republica Moldova: probleme și perspective*. Autoref. tezei dr. în economie. Chișinău: UASM, 2003. 24 p.
68. VINOGRADOVA, N. *Particularitățile constituirii și problemele dezvoltării întreprinderilor micului business în Republica Moldova*. Autoref. tezei dr. în economie. Chișinău: ASEM, 2008. 24 p.

În limba engleză

69. ADKINS, D. *A brief history of business incubation in the United States*. New York: NBIA, 2002. 102 p.
70. ALLEN, D., MC CLUSKEY, R. Structure, policy, services and performance in the business incubator industry. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1990, pp. 61-77.
71. BEARSE, P. *The evaluation of business incubation projects. A comprehensive manual*. Ohio: NBIA, 1993. – 54p.
72. *Benchmarking of business incubators*. Brussels: European Commission, 2002. 47 p.
73. *Benchmarking of Business Incubators*. În: Raport elaborat de Comisia Europeană, 2011. 68 p.
74. *Best practice in business incubation*. New York: United Nations, 2001. 67 p.
75. BRUNEEL, J., RATINHO, T., CLARYSSE, B., & GROEN, A. The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation* 32(2), 2012.
76. CAMPBELL, C. *Change agents in the new economy: business incubators and economic development*. Minneapolis: Charles Stewart Mott Foundation, 1988. 187 p.
77. CHANDRA, A., FEALEY, T. Business incubation in the United States, China and Brazil: A comparison of role of government, incubator funding and financial services. In: *International Journal of Entrepreneurship*, vol. 13, Special issue, 2009, pp. 67-86.
78. COELLI, T.J. *Guide to DEAP Version 2.1: A Data Envelopment Analysis (Computer) Program*. Armidale: University of New England, 1996. 50 p.
79. *Community assesment tool for small business incubators*. In: *Community Revitalisation Team Program*, Washington State Department of Community Decelopment, October, 1986.- 50p.
80. DAVIDSSON, P. The domain of entrepreneurship research: some suggestions. In: J. Katz and D. Shepherd (Eds.), *Cognitive approaches to entrepreneurship research*. Elsevier Science, vol. 6, (2003). pp. 315-372.
81. DIETRICH, F., FIEDLER, H., NAGY, P. *The concept of business incubators and innovation centres*. Berlin: ICECE-Focus, 1996. 150 p.
82. DUFF A. *Best practice in business in Business incubator management*. USA:AUSTEP Strategic Partnering Pty Ltd, 2000. 220 p.
83. ERNST & YOUNG. *Problems and solutions: Russian business-incubators and technoparks*, 2014
84. GOROBIEVSCHI, S. DODU, A. Evaluation of economic efficiency and argumentation of development strategies for business incubators activities in the Republic of Moldova. In:

- International conference on business and economy, ediția a VIII. Constanța, România, 08-10 noiembrie, ICBE 2018, pp. 261-277.
85. GOROBIEVSCHI, S., DODU, A. The development of business incubator's network in the economy of Republic of Moldova: Achievements and perspectives. In: Journal of Social Sciences. Chisinau: Publishing house "Tehnica UTM". Vol II (1) 2019. ISSN 2587-3490 / eISSN 2587-3504 (p. 79-94).
 86. GROSS, B. Technology centers and business incubators in Germany. OCDE/GD (97)202, 1997. 75-90.
 87. HACKETT, S., DILTS, D. A Real Options-Driven Theory of Business Incubation. In: Journal of Technology Transfer, 2004, nr. 29, pp. 41-54.
 88. IVASCHENKO, N.P., FEDOROVA, F.S. International experience of business-incubation. MSU, 2011.
 89. KMETZ, J. Business incubators for Central and Eastern Europe. Budapest, 2000. 87 p.
 90. KURATKO, D., LA FOLLETTE, W. Small Business Incubators for Local Economic Development. In: Economic Development Review, 1987, nr. 5, pp. 49-55.
 91. LALKAKA, R. Lessons from international experience for the promotion of business incubation systems in emerging economies. New York: UNIDO, 1997. 48 p.
 92. LALKAKA, R., BISHOP, J. Business incubators in economic development: an initial assessment in industrializing countries. New York: United Nations, 1996. 96 p.
 93. MOHSEN, A. KHALIL, OLAFSEN E. Enabling Innovative Entrepreneurship through Business Incubation. World Bank, 2010
 94. NBIA. Annual report. Athens, OH: National Business Incubation Association, 2011
 95. NOVAC A., Identification of hierarchy of agglomerations at regional level and in industrial sector in the republic of moldova. In: Theoretical and scientific journal: Economy and Sociology, nr. 1, 2018, Chișinău, p.84-90
 96. OECD. Business incubation – international case studies 1999
 97. OECD. Business incubation – international case studies. Paris, 2002.- 85p.
 98. PETREE, R., PETKOV, R., SPIRO, E. Technology park-concept and organisation. Summary report prepared for Center for Economic Development. Sofia, 1997. 35 p.
 99. SAMSONOVA, K. Technology incubators in Russia and Central and Eastern Europe. OCDE/GD (97)202, 1997.
 100. SIPOS, Z., SZABO, A. Benchmarking of business incubators in CEE and CIS transition economies. Budapest, 2006. 43 p.

- 101.STRATAN A., NOVAC A., MAIER L. The research and innovation strategy for smart specialization – a new strategic approach for an innovation-based economic development of the Republic of Moldova. Conference proceedings CIET 2018 Split – contemporary Issues in Economy and Technology, p. 8 – 19.
- 102.TIMCO C., BUGAIAN L. L'education en entrepreneuriat - nécessité impérative pour un professionnel. Antreprenoriat ingineria afacerii. P. 182-187 / Antreprenoriat ingineria afacerii, conf. naț. șt.-practică (2011; Chișinău); Com. conf. : I.Bostan (preș.) [et al.] ; com. șt. : A.Cojuhari [et al.] . – Chișinău[sn], 2012, 191 p.
- 103.VASIN, S.M., GAMIDULLAEVA, L.A. Increase the efficiency of management business incubator as a socio-economic system. Penza: PSU, 2013. p. 218
- 104.SÎRBU A., CIMPOIEȘ D., RACUL A. Use of Data Envelopment Analysis to Measure the Performance Efficiency of Academic Departments. In: Agriculture and Agricultural Science Procedia V.10, 2016, Holland, p. 578-585
- 105.KOOPMANS, T.C., An Analysis of Production as An Efficient Combination of Activities în Activity Analysis of Production and Allocation editată de T.C. Koopmans, CowLES Commission for Research in Economics, Monograph no. 13, Wiley, New York, 1951
- 106.FARHATH, Z.A.; ARPUTHAMARY, B.; AROCKIAM, D.L. A Survey on ARIMA Forecasting Using Time Series Model. Int. J. Comput. Sci. Mobile Comput. 2016, 5, 104–109.

În limba rusă

- 107.АКУЛАЙ Е. Управление развитием сектора малых и средних предприятий в республике молдова в контексте современных европейских тенденций. КИШИНЭУ, 2015, УДК: 005.22:334.7.012.6. (478), p. 333.
- 108.БУСЫГИН, А.В. Предпринимательство. Основной курс: Учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 1997. 608 с. ISBN 5-86225-316-5
- 109.Горфинкеля В.Я, Швандер В.А. Малый бизнес: организация, экономика, управление. Учебное пособие для студентов ВУЗ-ов. Москва: ЮНИТИ, 2009. – 495р. ISBN 978-5-238-01115-8
- 110.КРУЧЕРЕСКУ К., ЧИЛОЧИ Р., ЦУРКАН Р. Аспекты развития молодежного предпринимательства в Молдове в контексте европейского интегрирования. Вестник Армянского Государственного Экономического Университета. 2018, 3 (51), p.121-131. ISSN 1829-0280.

111. ХИЗРИЧ, Р., ПИТЕРС, М. Предпринимательство. Вып. 1, М.: Прогресс, 1993. 160 с. ISBN 5-01-003304-6.
112. ХОСКИНГ, А. Курс предпринимательства: Практическое пособие: Пер. с англ. М.: Международные отношения, 1993. 352 с.

Referințe la documente electronice

113. ANNUAL REPORT ON EUROPEAN SMEs 2015/2016
https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/annual_report_-_eu_smes_2015-16.pdf
114. Business incubation and start-ups in the ICT sector [citat 03.2019]. Disponibil: www.urenio.org/e-innovation/stratinc/files/library/ict/51.ICT_startups.pdf
115. Business incubators in the framework of local development [citat 03.2019]. Disponibil: <https://docplayer.net/17107856-Business-incubators-in-the-framework-of-local-development.html>
116. Doing Business 2018
<http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>
117. Evgeny Tsaplin, Yulia Pozdeeva International Strategies of Business Incubation: The USA, Germany and Russia. International Journal of Innovation, 5(1), 32-45, 2017,
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2994138
118. <http://statistica.gov.md> (vizitat 07.2017)
119. Incubatoarele de Afaceri vor avea noi instrumente de susținere a antreprenorilor
<https://www.odimm.md/ro/noutati/comunicate-presa/item/635-incubatoarele-de-afaceri-vor-avea-noi-instrumente-de-sustinere-a-antreprenorilor.html>
120. Istории de Succes [citat 03.2019]. Disponibil:
https://odimm.md/ro/biblioteca/publicatii/item/crs-dfta-2015-2016-istorii-de-succes.html?category_id=48
121. În Republica Moldova au fost lansate două modele noi de cluster
<https://odimm.md/ro/noutati/comunicate-presa/item/652>
122. Moldova 2020. Strategia Națională de Dezvoltare a Republicii Moldova 2012-2020
http://particip.gov.md/public/files/strategia/Moldova_2020_proiect.pdf
123. RAPORT anual de activitate al Ministerului Economiei și Infrastructurii, pentru anul 2017
https://mei.gov.md/sites/default/files/raport_anual_de_activitate_al_ministerului_economiei_si_infrastructurii_pentru_anul_2017.pdf
124. Raportul anual pe activitatea incubatoarelor de afaceri pentru anul 2016. www.Riam.md

125. Regiunea VEST - 6 PARCURI INDUSTRIALE. In timp ce judetul PRAHOVA are 13, BRASOV - 11 si CLUJ - 9 PARCURI INDUSTRIALE!
http://www.timisoaraexpress.ro/documentar/regiunea-vest--6-parcuri-industriale-in-timp-ce-judetul-prahova-are-13-brasov--11-si-cluj--9-parcuri-industriale_18815 (vizitat 03.2019)
- 126.Ryzhonkov V. Business Incubation Blog. Retrieved 28.04.2016, from
<https://worldbusinessincubation.wordpress.com/2013/03/22/426/>
- 127.Situatia IMM-urilor din România 2013-2016. https://congres.cafr.ro/wp-content/uploads/2017/11/4_8_CAFR-Prezentare-Short-version.pdf
- 128.The Response from Non-Profit Incubators [citat 12.2018] Disponibil:
<https://inbia.org/blog/incubator-super-hubs-reach-unexpected-places>
- 129.www.mec.gov.md
- 130.www.odimm.md

ANEXE

Subprogramul 5004 „Susținerea întreprinderilor mici și mijlocii”

I. Probleme-cheie:	<p>a. Lipsa capitalului pe termen mediu sau lung pentru dezvoltarea afacerii;</p> <p>b. Lipsa și lichiditatea scăzută a gajului;</p> <p>c. Nivel scăzut al culturii antreprenoriale și al formării profesionale;</p> <p>d. Dialog și conlucrare ineficientă între întreprinzători și autoritățile publice;</p> <p>e. Infrastructura subdezvoltată de suport în afaceri;</p> <p>f. Dezechilibrul dezvoltării sectorului IMM-urilor în profil teritorial.</p>
I.1. Acțiuni curente:	<ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea culturii antreprenoriale în rândul tinerilor antreprenori prin implementarea Componentei I a Programului Național de Abilitare Economică a Tinerilor (PNAET) („Strategia de dezvoltare a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii pentru anii 2012-2020”, Programul de activitate al Guvernului RM 2015-2018, capitolul IV, subcapitolul A „Dezvoltarea mediului de afaceri și a climatului investițional”, acțiunea nr. 21); • Stimularea investirii economiilor în dezvoltarea afacerilor prin implementarea Programului de atragere a remitențelor în economie „PARE 1+1” (Strategia de dezvoltare a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii pentru anii 2012-2020”; Strategia națională de dezvoltare „Moldova 2020”- Prioritatea „Finanțe: Accesibile și ieftine”, Programul de activitate al Guvernului RM 2015-2018, capitolul IV, subcapitolul A „Dezvoltarea mediului de afaceri și a climatului investițional”, acțiunea nr. 20); • Sporirea accesului micilor antreprenori la credite bancare prin gestionarea Fondului de Garantare a Creditelor pentru IMM și capitalizarea acestuia (Strategia de dezvoltare a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii pentru anii 2012-2020”; Strategia națională de dezvoltare „Moldova 2020”- Prioritatea „Finanțe: Accesibile și ieftine”, Programul de activitate al Guvernului RM 2015-2018, capitolul IV, subcapitolul A „Dezvoltarea mediului de afaceri și a climatului investițional”, acțiunea nr. 19); • Crearea incubatoarelor de afaceri noi și dezvoltarea rețelei business-incubatoarelor la nivel național și regional (Strategia de dezvoltare a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii pentru anii 2012-2020”, Programul de activitate al Guvernului RM 2015-2018, capitolul IV, subcapitolul A „Dezvoltarea mediului de afaceri și a climatului investițional”, acțiunea nr. 23); • Formarea și dezvoltarea abilităților antreprenoriale a agenților economici prin intermediul Programului „Gestiunea eficientă a afacerii” (Strategia de dezvoltare a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii pentru anii 2012-2020”, Programul de activitate al Guvernului RM 2015-2018, capitolul IV, subcapitolul A „Dezvoltarea mediului de afaceri și a climatului investițional”, acțiunea nr. 21); • Promovarea dialogului public-privat (Conferinței Internaționale a IMM-urilor și Concursul „Cel mai bun antreprenor din sectorul IMM”) (Strategia de dezvoltare a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii pentru anii 2012-2020”, Programul de activitate al Guvernului RM 2015-2018, capitolul IV, subcapitolul A „Dezvoltarea mediului de afaceri și a climatului investițional”, acțiunea nr. 28);

Anexa 1 (continuare)

	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitarea accesului ÎMM la resurse financiare prin garantarea de stat a creditelor solicitate de la instituțiile financiare. Formarea fondului de provizioane. (<i>Strategia de dezvoltare a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii pentru anii 2012-2020</i>”, <i>Programul de activitate al Guvernului RM 2015-2018, capitolul IV, subcapitolul A „Dezvoltarea mediului de afaceri și a climatului investițional”</i>, acțiunea nr. 19); • Susținerea participării agenților economici la Expoziții și târguri prin implementarea programului de subvenționare. (<i>Strategia de dezvoltare a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii pentru anii 2012-2020</i>”, <i>Programul de activitate al Guvernului RM 2015-2018, capitolul IV, subcapitolul A „Dezvoltarea mediului de afaceri și a climatului investițional”</i>, acțiunea nr. 28); • Susținerea dezvoltării sectorului privat din mediul rural prin intermediul Fondului de Dezvoltare Regională (<i>Ministerul Dezvoltării Regionale și Construcțiilor</i>); • Facilitarea accesului tinerilor antreprenori din zonele rurale la resursele financiare prin implementarea Componentei a II-a a Programului de Abilitare Economică a Tinerilor.
<p>2. Obiectivele de politici:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crearea a 420 noi locuri de muncă anual prin intermediul programelor de susținere antreprenorială; • Facilitarea accesului la finanțare, prin acordarea suportului financiar pentru 218 antreprenori către anul 2018; • Dezvoltarea infrastructurii de suport în afaceri prin crearea 6 incubatoare de afaceri noi către anul 2018; • Dezvoltarea abilităților antreprenoriale prin instruirea 2355 persoane anual. (<i>Strategia de dezvoltare a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii pentru anii 2012-2020</i>”, <i>Programul de activitate al Guvernului RM 2015-2018, capitolul IV, subcapitolul A „Dezvoltarea mediului de afaceri și a climatului investițional”</i>, acțiunea nr. 21).
<p>2.1. Acțiuni noi de politică:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea și implementarea unui Program de abilitare economică a femeilor în regiuni. (<i>Hotărârea Guvernului nr. 685 din 13.09.2012 privind aprobarea Strategiei de dezvoltare a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii pentru 2012-2020, prioritatea nr. 7 „Dezvoltarea antreprenoriatului feminin în Republica Moldova”</i>; <i>Programul de activitate al Guvernului RM 2015-2018, capitolul IV, subcapitolul A „Dezvoltarea mediului de afaceri și a climatului investițional”</i>, acțiunea nr. 21; <i>Angajamentele Matricei de politici privind suportul bugetar acordat de Uniunea Europeană pentru instituirea Zonei de Liber Schimb Aprofundat și Cuprinzător în Republica Moldova, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 922 din 12.11.2014</i>); • Crearea și capitalizarea Fondului Național de Contragarantare a Creditelor pentru Întreprinderile Mici și Mijlocii (<i>Programul de activitate al Guvernului RM 2015-2018, capitolul IV, subcapitolul A „Dezvoltarea mediului de afaceri și a climatului investițional”</i>, acțiunea nr. 19).

Sursa: HG Republicii Moldova cu privire la Strategia de dezvoltare a sectorului ÎMM-urilor pentru anii 2012-2020, nr. 685 din 13.09.2012

Anexa 2.

Uşurinţa de a face afaceri, clasament

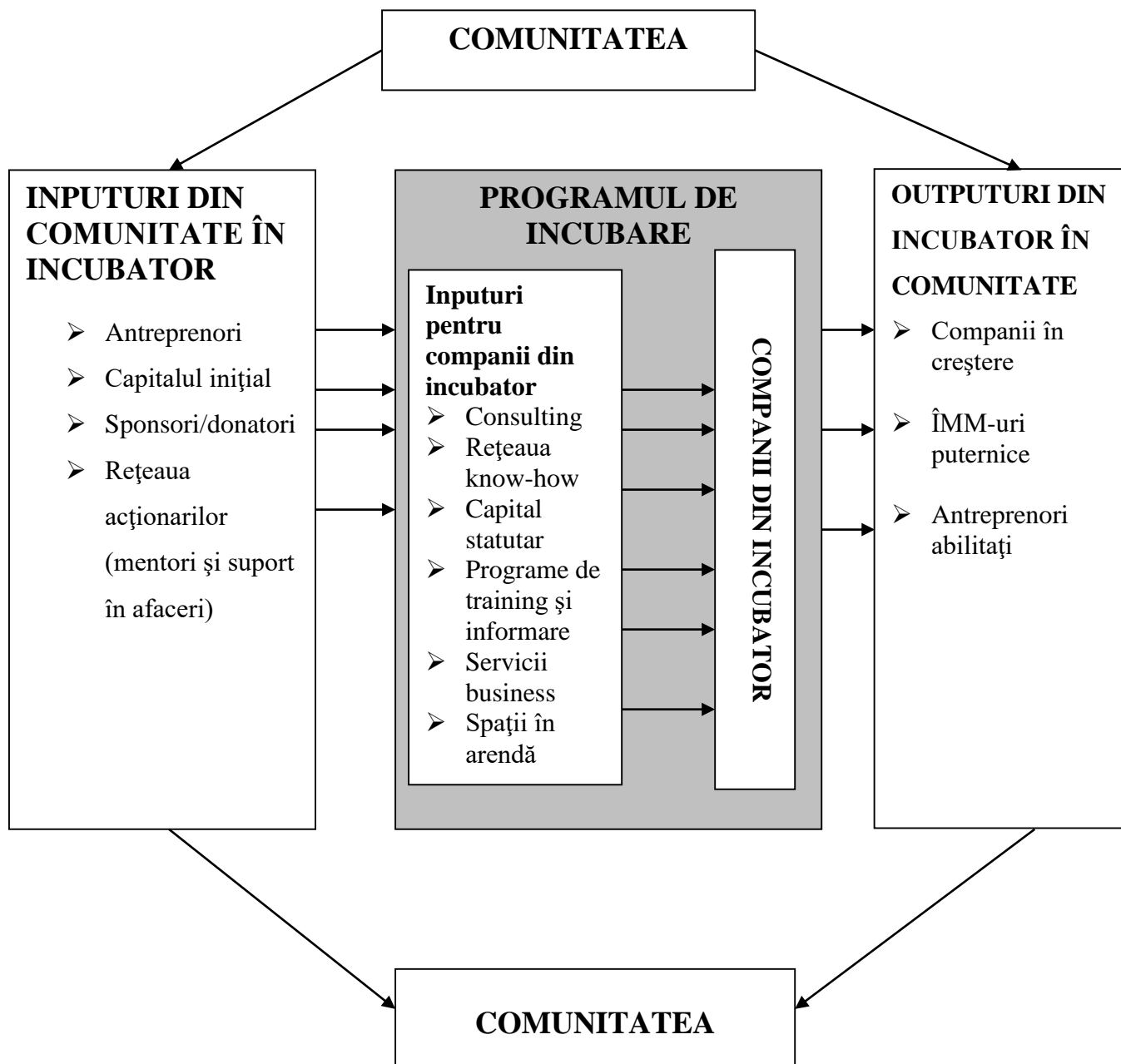
Rang DB 2018	Țara	Scorul DTF	Abaterea DTF	Rang DB 2018	Țara	Scorul DTF	Abaterea DTF	Rang DB 2018	Țara	Scorul DTF	Abaterea DTF
1	New Zealand	86.55	-0.18	65	Albania	68.70	+ 0.96	129	St . Vincent and the Grenadines	55.72	+0.01
2	Singapore	84.57	+0.04	66	Bahrain	68.13	+0.01	130	Palau	55.58	+0.46
3	Denmark	84.06	-0.01	67	Greece	68.02	+0.01	131	Nicaragua	55.39	+0.09
4	Korea, Rep.	83.92	0.00	68	Vietnam	67.93	+2.85	132	Barbados	55.20	-0.09
5	Hong Kong SAR, China	83.44	+0.29	69	Morocco	67.91	-0.03	133	Lebanon	54.67	-0.10
6	United States	82.54	-0.01	70	Jamaica	67.27	+0.57	134	St . Kitts and Nevis	54.52	+0.18
7	United Kingdom	82.22	-0.12	71	Oman	67.20	+0.08	135	Cambodia	54.47	+0.23
8	Norway	82.16	-0.25	72	Indonesia	66.47	+2.25	136	Maldives	54.42	+0.64
9	Georgia	82.04	+2.12	73	El Salvador	66.42	+3.54	137	Tanzania	54.04	+0.11
10	Sweden	81.27	+0.03	74	Uzbekistan	66.33	+4.46	138	Mozambique	54.00	+0.97
11	Macedonia, FYR	81.18	-0.21	75	Bhutan	66.27	+ 1.06	139	Cote d'Ivoire	53.71	+2.04
12	Estonia	80.80	+0.05	76	Ukraine	65.75	+ 1.90	140	Senegal	53.06	+3.75
13	Finland	80.37	-0.11	77	Kyrgyz Republic	65.70	+0.54	141	Lao PDR	53.01	+0.43
14	Australia	80.14	0.00	78	China	65.29	+0.40	142	Grenada	52.94	-0.11
15	Taiwan, China	80.07	+0.41	79	Panama	65.27	+ 1.25	143	Mali	52.92	+0.30
16	Lithuania	79.87	+ 1.05	80	Kenya	65.15	+2.59	144	Niger	52.34	+2.26
17	Ireland	79.51	-0.19	81	Botswana	64.94	+0.07	145	Nigeria	52.03	+3.85
18	Canada	79.29	-0.09	82	South Africa	64.89	-0.08	146	Gambia, The	51.92	-0.01
19	Latvia	79.26	-0.79	83	Qatar	64.86	+0.61	147	Pakistan	51.65	+0.71
20	Germany	79.00	-0.19	84	Malta	64.72	+0.43	148	Burkina Faso	51.54	+0.20
21	United Arab Emirates	78.73	+ 1.87	85	Zambia	64.50	+3.92	149	Marshall Islands	51.45	+0.03
22	Austria	78.54	-0.15	86	Bosnia and Herzegovina	64.20	+0.42	150	Mauritania	50.88	+ 1.56
23	Iceland	78.50	+0.01	87	Samoa	63.89	+2.06	151	Benin	50.47	+ 1.85
24	Malaysia	78.43	+0.96	88	Tunisia	63.58	-0.20	152	Bolivia	50.18	+0.32
25	Mauritius	77.54	+2.09	89	Tonga	63.43	+0.50	153	Guinea	49.80	+0.32
26	Thailand	77.44	+5.68	90	Vanuatu	63.08	+0.02	154	Djibouti	49.58	+3.99
27	Poland	77.30	+0.18	91	St. Lucia	62.88	+0.01	155	Micronesia, Fed . Sts.	48.99	+0.01
28	Spain	77.02	0.00	92	Saudi Arabia	62.50	+2.92	156	Togo	48.88	+0.64
29	Portugal	76.84	-0.14	93	San Marino	62.47	-0.03	157	Kiribati	48.74	-0.31
30	Czech Republic	76.27	+0.03	94	Uruguay	61.99	+0.35	158	Comoros	48.52	+0.47
31	France	76.13	-0.06	95	Seychelles	61.41	+ 1.01	159	Zimbabwe	48.47	+0.80
32	Netherlands	76.03	+0.51	96	Kuwait	61.23	+ 1.52	160	Sierra Leone	48.18	-0.06

Anexa 2 (continuare)

33	Switzerland	75.92	+0.19	97	Guatemala	61.18	-0.43	161	Ethiopia	47.77	+2.08
34	Japan	75.68	+0.07	98	Dominica	60.96	+0.34	162	Madagascar	47.67	+3.05
35	Russian Federation	75.50	+0.81	99	Dominican Republic	60.93	+2.52	163	Cameroon	47.23	+2.18
36	Kazakhstan	75.44	+1.06	100	India	60.76	+4.71	164	Burundi	46.92	+0.06
37	Slovenia	75.42	+0.99	101	Fiji	60.74	+0.04	165	Suriname	46.87	+0.11
38	Belarus	75.06	+0.55	102	Trinidad and Tobago	60.68	-0.19	166	Algeria	46.71	-0.01
39	Slovak Republic	74.90	-0.25	103	Jordan	60.58	+2.38	167	Gabon	46.19	+1.33
40	Kosovo	73.49	+4.98	104	Lesotho	60.42	+0.54	168	Iraq	44.87	+0.48
41	Rwanda	73.40	+3.21	105	Nepal	59.95	+2.35	169	Sao Tome and Principe	44.84	+0.39
42	Montenegro	73.18	+1.64	106	Namibia	59.94	+0.54	170	Sudan	44.46	+0.17
43	Serbia	73.13	+0.26	107	Antigua and Barbuda	59.63	+0.98	171	Myanmar	44.21	+0.30
44	Republica Moldova	73.00	+0.20	108	Paraguay	59.18	+0.06	172	Liberia	43.55	+3.10
45	Romania	72.87	+0.17	109	Papua New Guinea	59.04	+0.17	173	Equatorial Guinea	41.66	+1.77
46	Italy	72.70	+1.15	110	Malawi	58.94	+6.33	174	Syrian Arab Republic	41.55	+0.08
47	Armenia	72.51	+0.59	111	Sri Lanka	58.86	+0.13	175	Angola	41.49	+1.38
48	Hungary	72.39	+0.26	112	Swaziland	58.82	+0.25	176	Guinea-Bissau	41.45	+0.23
49	Mexico	72.27	+0.18	113	Philippines	58.74	+0.42	177	Bangladesh	40.99	+0.15
50	Bulgaria	71.91	+0.10	114	West Bank and Gaza	58.68	+3.80	178	Timor-Leste	40.62	-0.07
51	Croatia	71.70	+0.05	115	Honduras	58.46	-0.07	179	Congo, Rep.	39.57	-0.52
52	Belgium	71.69	-0.23	116	Solomon Islands	58.13	-0.01	180	Chad	38.30	-0.28
53	Cyprus	71.63	-0.49	117	Argentina	58.11	+0.07	181	Haiti	38.24	+0.01
54	Israel	71.42	+0.05	118	Ecuador	57.83	-0.01	182	Congo, Dem. Rep.	37.65	+0.22
55	Chile	71.22	+0.37	119	Bahamas, The	57.47	+0.82	183	Afghanistan	36.19	-1.80
56	Brunei Darussalam	70.60	+5.83	120	Ghana	57.24	+0.34	184	Central African Republic	34.86	+0.78
57	Azerbaijan	70.19	+3.12	121	Belize	57.11	+0.03	185	Libya	33.21	+0.03
58	Peru	69.45	+0.01	122	Uganda	56.94	+0.42	186	Yemen, Rep.	33.00	+0.06
59	Colombia	69.41	-0.11	123	Tajikistan	56.86	+0.93	187	South Sudan	32.86	-0.33
60	Turkey	69.14	+1.16	124	Iran, Islamic Rep.	56.48	+0.26	188	Venezuela, RB	30.87	-0.79
61	Costa Rica	69.13	+1.23	125	Brazil	56.45	+0.38	189	Eritrea	22.87	+0.42
62	Mongolia	69.03	+1.27	126	Guyana	56.28	+0.39	190	Somalia	19.98	-0.31
63	Luxembourg	69.01	+0.35	127	Cabo Verde	56.24	+0.42				
64	Puerto Rico (U.S.)	68.85	+0.05	128	Egypt, Arab Rep.	56.22	+0.10				

Sursa: Adaptat de autor în baza [116].

Procesul de incubare



Sursa: Elaborat de autor.

Etapele de creare a IA din SUA, Rusia, România și Republica Moldova

Statele Unite ale Americii	Rusia	România	Republica Moldova
<p>1. Studiul de fezabilitate:</p> <ul style="list-style-type: none"> - contribuie la realizarea unui consens între organizațiile-cheie și liderii civili; - catalizează implicarea organizațiilor care pot oferi incubatorului o gamă largă de resurse, inclusiv facilități, finanțare, echipamente și resurse umane; - permite finalizarea planurilor atât pentru facilitățile, cât și pentru serviciile care trebuie furnizate; - contribuie la asigurarea finanțării din surse guvernamentale la toate nivelurile; - educă circumscripțiile din sectorul public și privat în legătură cu incubarea afacerilor, pentru a evita confuzia și așteptările nejustificate; - oferă ocazia de a contacta programe de incubator de succes în comunități similare pentru a afla lecțiile lor de cele mai bune practice. 	<p>1. Studiarea fezabilității implementării unui proiect de creare a unui IA și determinarea profilului incubatorului de afaceri creat, principalele domenii ale specializării acestuia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - dezvoltarea spiritului antreprenorial în domeniul noilor tehnologii; - incubarea întreprinderilor mici cu orientarea tradițională spre piață; - implementarea prioritara a anumitor programe sociale. 	<p>1. Efectuarea unui studiu de oportunitate/elaborarea strategiei de incubare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificarea necesităților, a condițiilor și a cererii privind susținerea afacerilor, pentru a pune în practică dezvoltarea accelerată a firmelor start-up și a ideilor de afaceri; - definirea "grupului țintă" - sau a scopurilor incubatorului; - analiza întreprinderilor mici; - analiza a tipului de spații; - analiza servicii necesare acestora. 	<p>1. Determinarea tipului de IA reieșind din rezultatele studiului pieței:</p> <ul style="list-style-type: none"> - care este piața în care activează întreprinderile de succes; - care produse sunt competitive pe piață; - care este numărul și dinamica IMM-urilor active; - care este activitatea infrastructurii de suport în domeniu.
<p>2. Crearea de sprijin (asistență) pentru incubatoarele de afaceri:</p> <ul style="list-style-type: none"> • să furnizeze informații despre industria de incubare a afacerilor; • perspectivele creării unui incubator local de afaceri; • solicitarea trimeritorilor către persoane, companii, organizații și facilitățile care pot ajuta procesul de fezabilitate și / sau dezvoltare; • oferirea posibilității de participare directă și căutarea oportunităților specifice pentru perspectivele antreprenorilor și / sau colectarea informațiilor. 	<p>2. Proiectarea unui incubator de afaceri.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Date de bază privind caracteristicile socio-economice, științifice, tehnice, demografice și alte caracteristici ale regiunii, în care se creează un incubator de afaceri; - Caracteristicile generale ale incubatorului de afaceri creat, care conține date despre obiectivele principale, sarcinile, funcțiile incubatorului de afaceri, tipul, principiile de funcționare, fondatorii, forma organizatorică și juridică etc; - Activitatea de piață a incubatorului de afaceri viitoare și a clienților săi (domenii de aplicare și și structura nevoilor publice în serviciile unui incubator de afaceri și produsele întreprinderilor incubate); 	<p>2. Identificarea spațiului:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Găsirea unui spațiu adecvat; - racordarea la utilități (apă, energie electrică, telefon, spații pentru parcări etc.). 	<p>2. Baza financiară, considerații de proprietate și management:</p> <ul style="list-style-type: none"> - identifică investițiile potențiale; - identifică cheltuielile operaționale; - selectarea Consiliul de Directori și Directorul General al IA.

Anexa 4 (continuare)

	<ul style="list-style-type: none">- Suport pentru resurse pentru un incubator de afaceri (include volumele necesare și caracteristicile calitative ale resurselor consumate sunt determinate preliminar, determinându-se structura și principalele surse, precum și direcțiile de utilizare);- Localizarea incubatorului de afaceri (stabilește locația specifică a incubatorului de afaceri, descrie activitățile și determină costurile necesare pentru începerea și funcționarea incubatorului de afaceri);- Documentația științifică și tehnică, proiectarea și documentația tehnologică (informații despre baza de cercetare, proiectare, tehnologie și tehnologie a viitorului incubator de afaceri, despre cercetarea și dezvoltarea propusă, despre specificul implementării instruirii de producție în cadrul întreprinderilor incubate);- Organizarea unui incubator de afaceri (oferă informații despre forma organizatorică și juridică a incubatorului de afaceri, fondatorii, clienții și partenerii săi, structura internă propusă, evaluează opțiunile alternative pentru organizarea unui incubator de afaceri);- Timpul planificat pentru crearea unui incubator de afaceri (conține un calendar detaliat pentru formarea unui incubator de afaceri, care stabilește datele preconizate pentru aranjamentele relevante pentru pregătirea pentru funcționare și lansarea unui incubator de afaceri);- Venituri și cheltuieli legate de crearea și funcționarea unui incubator de afaceri (sunt furnizate estimările costurilor totale pentru activitățile incubatorului de afaceri și sunt determinate veniturile posibile);- Evaluarea generală financiară și economică a incubatorului de afaceri care se creează (stabilirea direcției de dezvoltare a unui incubator de afaceri și elaborarea unui plan operațional pentru stabilirea criteriilor de evaluare pentru atingerea obiectivelor stabilite).		
--	--	--	--

Anexa 4 (continuare)

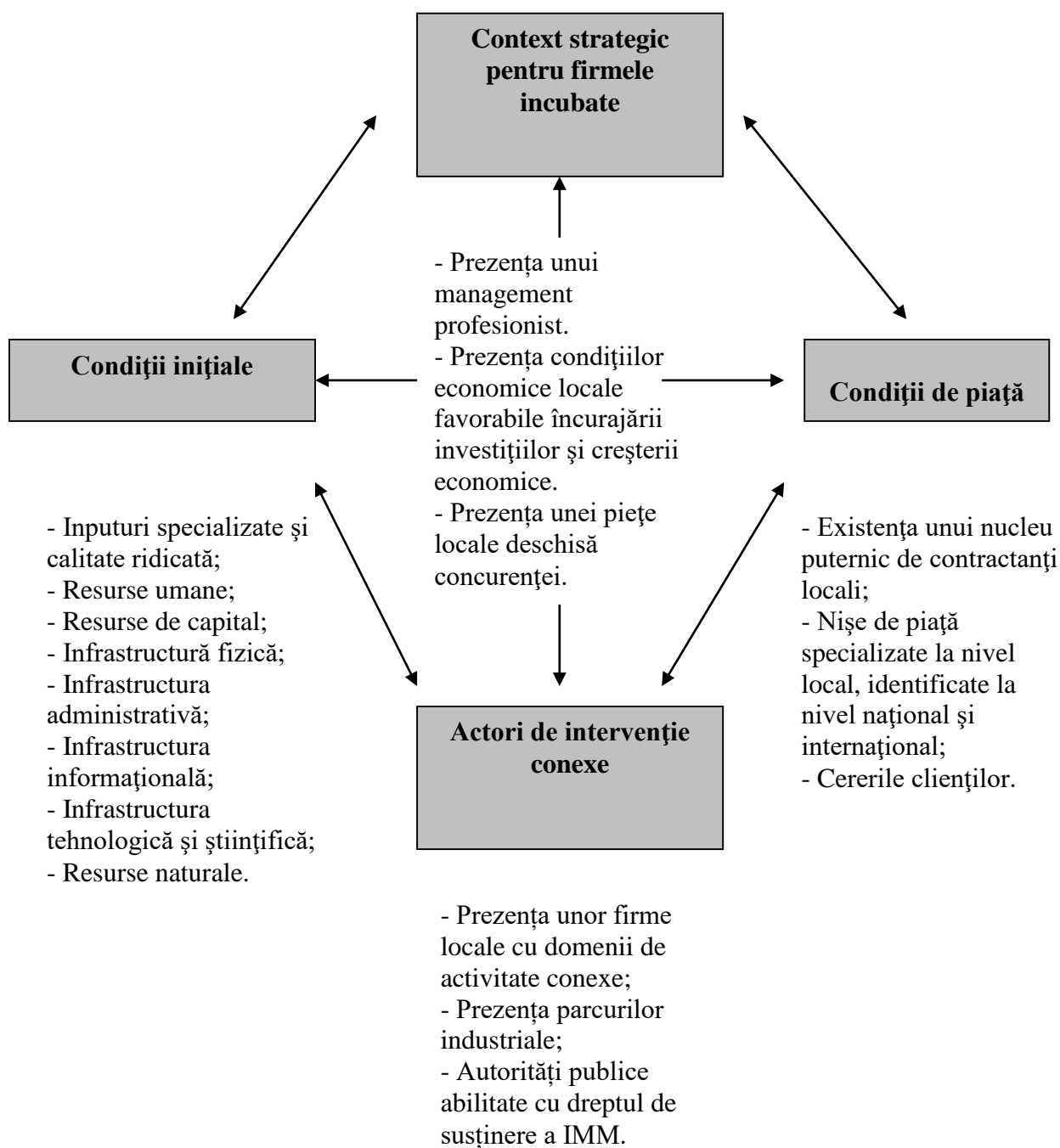
<p>3. Identificarea și asigurarea părților interesate:</p> <ul style="list-style-type: none"> - guvernele locale; - guvernele de stat și o varietate de organizații din sectorul public și privat (universități, mari corporații); - organizații de dezvoltare economică care ar putea finanța reabilitarea unei instalații și / sau funcționarea programului incubator; - finanțare private. 	<p>3. Înregistrarea unui incubator de afaceri.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Obținerea unui certificat permanent de înregistrare de stat a unui IA și înseamnă recunoașterea sa oficială ca entitate economică independentă. 	<p>3. Selectarea managementului incubatorului:</p> <ul style="list-style-type: none"> - selectarea echipei manageriale pentru asigurarea regulilor coerente și unitare pentru toți clienții incubatorului. 	<p>3. Preselecția întreprinderilor din incubator:</p> <ul style="list-style-type: none"> - elaborarea listei cu indicarea întreprinderilor potențiale pentru IA; - identificarea capacităților financiare și fizice ale IA.
<p>4. Identificarea unei nișe de piață:</p> <ul style="list-style-type: none"> - programul elaborat de incubatorului care delimitează și definește nișa de piață după tipul de companie sau client deservit; - facilități pentru incubatoare(chirii de spații, suport informațional, tehnologii înalte). 	<p>4. Funcționarea unui incubator de afaceri și formarea unui nucleu primar al întreprinderilor incubate:</p> <ul style="list-style-type: none"> - implicarea întreprinderilor, antreprenorilor în incubator; - selectarea întreprinderilor, antreprenorilor și a proiectelor acestora pentru incubarea ulterioară; - implementarea practică a procesului de incubație; - interacțiunea incubatorului de afaceri cu foștii membri ai acestuia după terminarea perioadei de incubație; - implementarea propriilor activități de afaceri în afara incubării unui incubator de afaceri. 	<p>4. Elaborarea planului de afaceri:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tipuri de servicii oferite în cadrul IA; - politica de prețuri; - criteriile de admitere; - regulile de funcționare a IA; - chirii; - politica de ieșire din IA; - Analiza economică (cheltuieli și venituri previzionate din chirii și din servicii furnizate); - strategia de marketing, tipurile de afaceri ce vor fi incubate; - aspecte privind sustenabilitatea IA pe termen lung. 	<p>4. Regiunea, localul și renovarea clădirii:</p> <ul style="list-style-type: none"> - identificarea clădirilor potențiale pentru IA; - identificarea costurilor și lucrările necesare să fie efectuate.
<p>5. Procesul de Formare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - alegerea Directorului General; - consiliul de sponsori (privat, administrația locală, universitate, Guvernul de Stat, instituții nonprofit, Guvernul Federal); - formarea managerului operativ, personal de asistență, director executiv. 	<p>5. Aducerea unui incubator de afaceri la capacitatea proiectată:</p> <ul style="list-style-type: none"> - apariția unei idei de afaceri și reprezentarea acesteia într-un incubator de afaceri; - evaluarea pas cu pas a unei idei de afaceri realizate de experți; - crearea unei baze de date a proiectelor de afaceri; - incubarea în afaceri; - dezvoltarea unei mici afaceri într-un incubator de afaceri; - ieșirea întreprinderii de la procesul de incubare a afacerilor și de muncă independentă pe piață. 	<p>5. Stabilirea resurselor de finanțare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - specificarea surselor de finanțare; - administrarea în mod independent al resurselor financiare. 	<p>5. Cadrul legal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contractul de creare a incubatorului de afaceri; - Contractul ce reglementează relațiile între proprietarii clădirii și IA; - Contractul ce reglementează relațiile între donatori (sau investitori) și IA; - Contractul ce reglementează relațiile între incubatorul de afaceri și fiecare întreprindere-chiriașă din incubator.

Anexa 4 (continuare)

		<p>6. Utilizarea spațiului incubatorului de afaceri:</p> <ul style="list-style-type: none"> - echiparea spațiilor IA; - Echipamentele achiziționate trebuie corelate cu planul de afaceri și cu nivelul de servicii identificat. 	<p>6. Planul operațional, afaceri, servicii și suportul acordat incubatorului:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incubatorul trebuie să-și elaboreze planul său operațional; - Accentul se pune pe chiriași și serviciile de acordare a suportului chiriașilor; - Planul operațional va acoperi domeniile care vor genera venituri pentru IA pentru ca el să devină durabil.
		<p>7. Identificarea clienților:</p> <ul style="list-style-type: none"> - încurajarea solicitărilor întreprinderilor "start-up" și a serviciilor de pre-incubare; - evaluarea afacerilor. 	<p>7. Recrutarea personalului și a chiriașilor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - numărul persoanelor depinde de volumul de lucru și numărul chiriașilor în IA, pentru 12-15 chiriași, maximum 2-3 persoane de angajați; - Directorul General; - expertul în probleme de relații cu chiriașii și eventual o persoană administrativă.
		<p>8. Semnarea contractelor cu clienții:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clienții selectați vor semna un contract cu managementul incubatorului. 	<p>8. Lansarea activității incubatorului:</p> <ul style="list-style-type: none"> - începerea activității IA cu o capacitate deplină de lucru (instruirea antreprenorilor în conformitate cu programul și conceptul stabilit de IA).

Sursa: Elaborat de autor în baza [59,99,103]

Contextul strategic pentru crearea unui incubator de afaceri, elaborat de autor



Sursa: Elaborată de autor.

Tipurile de riscuri ce afectează IA din lume (procentajul respondenților, %)

Riscul	1 – Nivel foarte neseemnificativ	2 – Nivel neseemnificativ	3 – Nivel puțin semnificativ	4 – Nivel semnificativ	5 – Nivel foarte semnificativ
<i>Business-riscul</i> (strategic, managerial, politica de costuri etc.)	2	6	21	31	40
<i>Riscul operațional</i> (business-procesele, aprovizionare etc.)	5	23	36	26	10
<i>Riscul de piață</i> (concrența, clienții etc.)	3	5	17	39	36
<i>Riscul financiar</i> (ratele dobânzii variabile, oscilațiile cursului valutar, inflația etc.)	2	9	22	33	34
<i>Riscul organizațional</i> (resurse umane, comunicația etc.)	4	12	37	32	15
<i>Riscul tehnic</i> (reglementări, echipament, produse/servicii	7	19	32	31	11
<i>Riscul proprietății intelectuale</i> (brevete, patente, costuri de licențiere etc.)	7	28	30	26	9

Sursa: Adaptat de autor în baza [96].

Populația stabilă pe medii, în profil teritorial, la 1 ianuarie 2017

Regiuni și raioane	Total populație	din care:		în % față de total	
		urbană	rurală	urbană	rurală
Total	3,550,852	1,516,813	2,034,039	42.7	57.3
Municipiul Chișinău	820,464	745,452	75,012	90.9	9.1
Nord	983,551	356,880	626,671	36.3	63.7
Municipiul Bălți	151,249	146,302	4,947	96.7	3.3
Briceni	72,448	15,240	57,208	21.0	79.0
Dondușeni	42,474	10,315	32,159	24.3	75.7
Drochia	86,763	20,404	66,359	23.5	76.5
Edineț	80,290	25,939	54,351	32.3	67.7
Fălești	91,156	16,888	74,268	18.5	81.5
Florești	86,864	19,704	67,160	22.7	77.3
Glodeni	59,349	11,332	48,017	19.1	80.9
Ocnița	53,524	19,081	34,443	35.6	64.4
Râșcani	67,462	15,457	52,005	22.9	77.1
Sîngerei	91,962	18,653	73,309	20.3	79.7
Soroca	100,010	37,565	62,445	37.6	62.4
Centru	1,054,482	207,444	847,038	19.7	80.3
Anenii Noi	83,422	8,829	74,593	10.6	89.4
Călărași	77,425	16,249	61,176	21.0	79.0
Criuleni	73,576	8,519	65,057	11.6	88.4
Dubăsari	35,267	0	35,267	0.0	100.0
Hâncești	119,690	17,285	102,405	14.4	85.6
Ialoveni	101,549	16,527	85,022	16.3	83.7
Nisporeni	65,397	14,351	51,046	21.9	78.1
Orhei	124,802	33,917	90,885	27.2	72.8
Rezina	50,488	12,871	37,617	25.5	74.5
Strășeni	92,359	22,154	70,205	24.0	76.0
Șoldănești	41,539	7,533	34,006	18.1	81.9
Telenești	71,911	8,129	63,782	11.3	88.7
Ungheni	117,057	41,080	75,977	35.1	64.9
Sud	530,358	141,095	389,263	26.6	73.4
Basarabeasca	28,254	12,408	15,846	43.9	56.1
Cahul	124,472	39,513	84,959	31.7	68.3
Cantemir	61,752	5,764	55,988	9.3	90.7
Căușeni	90,160	24,478	65,682	27.1	72.9
Cimișlia	59,550	14,279	45,271	24.0	76.0
Leova	52,545	15,447	37,098	29.4	70.6
Ștefan Vodă	70,208	8,534	61,674	12.2	87.8
Taraclia	43,417	20,672	22,745	47.6	52.4
UTA Găgăuzia	161,997	65,942	96,055	40.7	59.3

Sursa: Date preluate de la BNS, <http://statistica.gov.md>

Anexa 8.

Densitatea medie a IA din RM în profil teritorial la 100 mii locuitori, 2014-2017 (unități/100 mii locuitori)

Nr. crt.	Regiuni statistice ale RM	2014			2015			2016			2017		
		IA, unități	Total populație, mii locuitori	Densitatea medie IA, la 100 mii locuitori	IA, unități	Total populație, mii locuitori	Densitatea medie IA, la 100 mii locuitori	IA, unități	Total populație, mii locuitori	Densitatea medie IA, la 100 mii locuitori	IA, unități	Total populație, mii locuitori	Densitatea medie IA, la 100 mii locuitori
1	Nord	2	993,045	0,20	2	989,361	0,20	2	985,513	0,20	2	981,621	0,21
2	Centru	3	1059,539	0,28	3	1057,883	0,28	3	1055,789	0,28	4	1053,114	0,38
3	Sud (inclusiv UTA Găgăuzia)	3	696,793	0,57	4	695,010	0,58	4	693,346	0,58	5	691,276	0,72
	Total pe republică	8	2749,377	0,29	9	2742,254	0,33	9	2734,648	0,33	11	2726,011	0,40

Sursa: Elaborat de autori în baza datelor BNS, <http://statistica.gov.md>

Anexa 9.
Rezultatele activității întreprinderilor mici și mijlocii din Republica Moldova în profil teritorial, 2017

Profil teritorial	Numărul de unități		Numărul de salariați		Venituri din vânzări (cifra de afaceri)		Profit până la impozitare, mil. lei
	mii unități	în % față de total UAT	mii persoane	în % față de total UAT	mil. lei	în % față de total UAT	
Total	53,6	98,6	323,3	61,2	137506,1	41,5	10568,9
Municipiul Chișinău	34,4	98,6	175,0	54,8	87440,1	37,0	7141,5
Nord	6,6	98,6	56,0	63,3	19015,9	48,0	1254,7
Municipiul Bălți	2,6	98,6	15,7	48,3	6079,0	36,7	276,9
Briceni	0,3	99,6	3,7	92,3	1230,2	97,8	154,7
Dondușeni	0,2	97,6	2,0	64,0	832,6	65,3	58,5
Drochia	0,5	98,7	4,4	64,7	1416,0	31,7	91,6
Edineț	0,3	96,1	4,0	62,2	1516,9	30,8	143,6
Fălești	0,3	98,5	3,9	67,3	1047,2	77,9	60,8
Florești	0,4	97,7	4,0	59,8	1344,4	54,1	88,0
Glodeni	0,3	99,2	3,2	91,9	821,8	80,8	26,5
Ocnita	0,2	100,0	2,7	100,0	759,3	100,0	19,0
Râșcani	0,4	99,3	3,8	85,0	1095,0	76,1	113,2
Sângerei	0,4	99,5	3,3	90,5	1350,7	93,6	130,3
Soroca	0,7	98,3	5,3	59,8	1522,9	57,5	91,7
Centru	8,3	98,9	54,4	76,3	19099,4	51,9	1117,9
Anenii noi	0,7	99,2	5,3	72,0	1958,4	52,6	137,0
Călărași	0,4	99,5	3,4	89,0	968,6	82,0	31,4
Criuleni	0,5	98,2	3,1	74,8	1087,8	48,1	49,2
Dubăsari	0,2	99,5	1,5	99,1	511,1	80,2	28,1
Hâncești	0,8	98,8	5,2	79,3	1784,4	57,5	152,1
Ialoveni	1,2	98,2	6,7	66,2	2893,0	40,8	179,1
Nisporeni	0,4	99,2	2,4	71,9	776,9	49,4	18,2
Orhei	1,3	99,3	7,5	73,6	2503,9	57,0	94,7
Rezina	0,3	98,8	3,1	89,9	1227,7	41,7	65,3
Strășeni	0,9	98,7	5,4	82,9	2170,0	55,8	139,3
Șoldănești	0,2	98,8	1,8	97,2	432,9	71,4	61,7
Telenești	0,3	98,9	2,4	94,7	638,3	61,1	47,1
Ungheni	1,1	99,4	6,7	67,2	2146,3	49,2	114,7
Sud	2,8	99,0	26,5	80,2	7711,9	73,6	668,7
Basarabeasca	0,1	100,0	1,4	100,0	293,5	100,0	24,3
Cahul	0,8	98,7	7,5	75,4	2024,1	77,8	154,4
Cantemir	0,2	96,0	1,8	55,5	664,9	45,7	79,8
Căușeni	0,5	99,4	4,5	86,0	1430,7	89,7	72,5
Cimișlia	0,4	98,9	3,7	88,0	1140,6	66,4	129,1
Leova	0,2	100,0	1,9	100,0	551,6	100,0	47,9
Ștefan Vodă	0,3	98,9	3,0	76,9	846,7	68,9	96,9
Taraclia	0,3	99,6	2,8	84,0	759,9	73,1	63,9
UTA Găgăuzia	1,5	98,2	11,4	69,5	4238,8	56,7	386,1

Sursa: Date preluate de la BNS, <http://statistica.gov.md>

Structura sectorului ÎMM pe regiuni și raioane, 2009-2017, %

Nr. crt.	Regiuni și raioane	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Republica Moldova	100	100	100	100	100	100	100	100,0	100,0
2	Municipiul Chișinău	65,8	66,0	66,1	66,2	65,9	65,2	64,9	64,8	64,2
3	Nord	12,3	12,1	12,1	11,8	11,8	12,2	12,3	12,2	12,3
4	Municipiul Bălți	4,5	4,4	4,7	4,6	4,6	4,7	4,7	4,8	4,8
5	Briceni	0,8	0,7	0,7	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5
6	Dondușeni	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
7	Drochia	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
8	Edineț	0,7	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6
9	Fălești	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,6	0,6
10	Florești	0,3	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,7	0,8
11	Glodeni	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
12	Ocnia	0,6	0,6	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4
13	Râșcani	0,9	0,9	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9	0,9	0,8
14	Sângerei	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,9	0,8	0,8
15	Soroca	1,2	1,2	1,2	1,2	1,3	1,3	1,3	1,2	1,3
16	Centru	13,8	14,1	14,0	14,2	14,5	14,8	14,9	15,1	15,4
17	Anenii Noi	1,4	1,4	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,4	1,4
18	Călărași	0,8	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
19	Criuleni	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9
20	Dubăsari	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,4	0,3	0,4
21	Hâncești	1,2	1,2	1,3	1,3	1,3	1,4	1,4	1,5	1,4
22	Ialoveni	1,9	1,9	2,0	2,0	2,0	2,2	2,2	2,3	2,3
23	Nisporeni	0,6	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7	0,6	0,7
24	Orhei	2,1	2,2	2,2	2,2	2,3	2,2	2,3	2,3	2,5
25	Rezina	0,6	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
26	Strășeni	1,4	1,5	1,5	1,5	1,5	1,6	1,7	1,7	1,7
27	Șoldănești	0,5	0,4	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5
28	Telenești	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	1,5	0,5	0,5	0,5
29	Ungheni	1,8	1,9	1,9	2,0	2,0	0,9	2,0	2,0	2,0
30	Sud	5,3	5,1	5,1	5,1	5,1	5,2	5,3	5,2	5,3
31	Basarabeasca	0,3	0,3	0,2	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3
32	Cahul	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,6	1,5	1,5	1,4
33	Cantemir	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3
34	Căușeni	1,0	1,0	1,0	0,9	0,9	0,9	1,0	1,0	1,0
35	Cimișlia	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7
36	Leova	0,3	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4
37	Stefan Voda	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,6
38	Taraclia	0,7	0,7	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5
39	U.T.A Găgăuzia	2,8	2,7	2,7	2,7	2,7	2,6	2,6	2,6	2,8

Sursa: Calcule efectuate de autor în baza datelor preluate de la BNS,

<http://statistica.gov.md>

Amplasarea teritorială a IA din Republica Moldova, 2017



Sursa: Elaborat de autor.

Anexa 12.

Indicatorii performanțelor activității RIAM

Indicatorii propuși de ODIMM pentru evaluarea performanțelor RIAM		Soroca 16.12.2009				Ștefan-Vodă 14.04.2012				Leova 04.10.2012			
		2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
Cifra de afaceri, mii lei		11710,1	14655,9	15125,1	18800	9970,3	11803,2	13423,4	4655	2975,9	3648,0	3555,0	4100
1.Numărul rezidenților, unități	Total	17	16	16	17	15	14	12	11	17	14	14	16
	start-up	5	3	4	4	4	5	3	3	8	10	7	11
	tineri	8	3	4	3	3	2	3	3	8	10	6	7
	femei	1	2	7	9	4	6	6	5	6	8	8	4
2.Forma juridică	SRL	13	10	14	12	10	10	10	10	13	11	11	11
	ÎI	4	2	2	2	5	4	2	2	4	3	3	3
	IP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	GȚ	-	-	-	-	1	2	1	-	-	-	-	-
4.Numărul locurilor de muncă	Total	169	177	165	190	52	55	70	78	56	58	57	60
	tineri	63	37	42	51	18	20	26	20	20	23	33	38
	femei	106	110	92	101	20	22	25	28	19	20	24	22
Suprafața totală de închiriere	Total	1200	1200	1200	1200	862,5	862,5	862,5	862,5	724	724	724	724
	pentru producere	996	996	996	996	371	371	371	371	117,4	117,4	117,4	117,4
	pentru birouri (servicii)	204	204	204	204	491,5	491,5	491,5	491,5	606,6	606,6	606,6	606,6
5.Numărul sesiunilor de instruire		29	14	6	8	5	8	1	5	8		2	3
6.Numărul absolvenților		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7.Rezidenți participanți la seminare, instruire		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Anexa 12 (continuare)

Indicatorii propuși de ODIMM pentru evaluarea performanțelor RIAM		Rezina 23.11.2012				Sîngerei 08.08.2013				Dubăsari 16.09.2013			
		2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
Cifra de afaceri		4007,2	4500,0	3500,0	2000	6927,2	7500,0	6411,0	6540	767,0	2500,0	2000,0	735,3
1.Numărul rezidenților	Total	13	13	14	13	14	16	19	30	8	12	9	9
	start-up	4	3	7	6	6	8	12	14	5	5	4	2
	tineri	5	3	2	3	6	10	14	22	5	10	6	2
	femei	3	6	7	6	6	6	8	18	2	4	3	1
2.Forma juridică	SRL	8	11	12	12	8	11	14	14	6	10	8	8
	ÎI	5	2	2	2	5	5	5	5	1	2	1	1
	IP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	GȚ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.Numărul locurilor de muncă	Total	58	61	32	40	50	62	83	202	26	33	28	12
	tineri	15	17	8	10	30	34	42	115	21	10	6	2
	femei	20	31	19	21	10	18	56	96	2	4	3	1
4.Suprafața totală de închiriere	Total	674,32	674,32	674,32	674,32	734,42	734,42	734,42	734,42	557,78	557,78	557,78	557,78
	pentru producere	487,17	487,17	487,17	487,17	126	126	126	126	242,33	242,33	242,33	242,33
	pentru birouri (servicii)	187,15	187,15	187,15	187,15	608	608	608	608	315,45	315,45	315,45	315,45
5.Numărul sesiunilor de instruire		7	9	5	2	7	9	1	7	7	4	2	4
6.Numărul absolvenților		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7.Rezidenți participanți la seminare, instruire		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Anexa 12 (continuare)

Indicatorii propuși de ODIMM pentru evaluarea performanțelor RIAM		Ceadâr-Lunga 10.07.2014				Nisporeni 19.11.2014				Cimișlia 23.04.2015			
		2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
Cifra de afaceri		2254,0	5395,5	9305,4	10520	919,0	32276,6	36000	38000	-	2866,0	4715,2	1187
Numărul rezidenților	Total	9	16	15	20	29	32	32	28	-	18	13	10
	start-up	4	5	-	6	15	16	16	13	-	13	7	8
	tineri	4	10	12	12	8	20	20	18	-	4	4	3
	femei	1	4	3	8	6	11	12	11	-	5	2	3
Forma juridică	SRL	6	10	12	12	9	16	26	26	-	10	10	-
	ÎI	3	6	3	3	12	6	6	6	-	8	3	-
	IP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	GȚ	1	1	2	2	-	-	-	-	-	-	1	-
Numărul locurilor de muncă	Total	60	63	64	132	51	78	90	90	-	47	21	22
	tineri	50	49	39	35	31	36	41	43	-	21	5	7
	femei	10	14	25	97	20	22	29	31	-	11	8	4
Suprafața totală de închiriere	Total	1094,8	1094,8	1094,8	1094,8	1218	1218	1218	1218	-	648	648	648
	pentru producere	282	282	282	282	306	306	306	306	-	434	434	434
	pentru birouri (servicii)	812	812	812	812	918	918	918	918	-	214	214	214
Numărul sesiunilor de instruire		3	4	2	5	-	6	3	6	-	7	2	4
Numărul absolvenților		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rezidenți participanți la seminare, instruire		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20	-

Anexa 12 (continuare)

Indicatorii propuși de ODIMM pentru evaluarea performanțelor RIAM		Călărași 2017	Cahul 2017
1.Cifra de afaceri		500	500
2.Numărul rezidenților	Total	16	10
	start-up	12	8
	tineri	9	7
	femei	6	4
3.Forma juridică	SRL	-	-
	ÎI	-	-
	rezidenți virtuali	7	
	GȚ	-	-
4.Numărul locurilor de muncă	Total	25	13
	tineri	14	9
	femei	4	5
5.Suprafața totală de închiriere, m	Total	2000	
	pentru producere	-	-
	pentru birouri (servicii)	-	-
6.Numărul sesiunilor de instruire		5	4
7.Numărul absolvenților		-	-
8.Rezidenți participanți la seminare, instruire		-	-

Sursa: Rapoartele anuale IA pentru perioada 2014-2017.

Anexa 13.

Domenii de activitate a rezidenților IA din zona Nord a RM, 2016-2017

Genurile de activitate a rezidenților	IA Soroca	IA Sîngerei	Total IA, zona Nord
Sfera de producere			
• confecții (produse croșetate și textile)	2	2	4
• confecționarea construcțiilor metalice	1	1	2
• producerea mobilei din lemn natural	1	1	2
• producerea și asamblarea mobilei din DSP	1	1	2
• tipografie (editarea ziarului)	1	1	2
• producerea sucului natural din legume și fructe	-	-	-
• producerea suvenirelor și obiectelor de artizanat	-	1	1
• producerea ferestrelor din termopan	1	1	2
• alimentație publică	1	1	2
• elaborarea proiectelor în construcții	-	-	-
• creșterea animalelor și păsărilor	-	1	1
Total activități producere	8	10	18
Sfera de servicii			
• servicii de reparații textile și încălțăminte	2	2	4
• exportul de fructe și legume	1	-	1
• amenajarea terenurilor aferente	1	-	1
• publicitate	1	1	2
• deservirea tehnicii de calcul; Web design	1	1	2
• foto-video	1	1	2
• fitness	1	-	1

Anexa 13 (continuare)

• servicii juridice, consultative - contabilitate în dezvoltarea afacerilor	1	1	2
• servicii de reparații interne și externe al construcțiilor	1	-	1
• servicii în domeniul alimentației publice	1	1	2
• servicii clining	1	-	1
• servicii pentru agricultură, piscicultură și promovarea energiei regenerabile	-	1	1
• servicii transport	-	1	1
• organizare ceremonii și festivități	1	1	2
• prestarea serviciilor wi-fi (internet)	1	1	2
• cursuri de instruire limbi moderne	1	2	3
• scrierea proiectelor pentru dezvoltarea afacerilor;	-	1	1
• servicii de traduceri	-	1	1
• proiectări în topografie, arhitectură, în IT	1	1	2
• Instruiri școala auto	-	1	1
• servicii imobiliare	-	1	1
• servicii turism	-	-	-
• servicii imedicale (kinetoterapie, servicii stomatologice)	-	1	1
• salon de frumusețe și cosmetologice	1	1	2
Total activități servicii	17	20	37
Total activități (producere, servicii)	25	30	55
Pondere activității de producere, %	3,70	4,63	8,33
Pondere activității servicii, %	7,87	9,26	17,13
Pondere activității totale a IA, %	11,57	13,89	25,46

Sursa: Elaborat de autor în baza anchetării IA.

Domenii de activitate a rezidenților IA din zona Centru a Republicii Moldova, 2016-2017

Genurile de activitate a rezidenților	IA Rezina	IA Nisporeni	IA Dubăsari	IA Călărași	Total IA zona Centru
Sfera de producere					
• confecții (produse croșetate, textile cu ornamente brodate și haine pentru copii)	1	1	1	1	4
• confecții din metal forjat	1	1	-	1	3
• producerea mobilei din lemn natural	1	-	-	-	1
• producerea și asamblarea mobilei din DSP		1	1	1	3
• tipografie (editarea ziarului)	-	-	-	-	-
• producerea sucului natural din legume și fructe	-	-	-	-	-
• producerea suvenirelor și obiectelor de artizanat		1		1	2
• producerea ferestrelor din termopan	1	2	1	1	5
• alimentație publică	1	1	-	1	3
• elaborarea proiectelor în construcții	-	1	-	-	1
• creșterea animalelor și păsărilor	-	-	-	-	
Total activități producere	5	8	3	6	22
Sfera de servicii					
• servicii de reparații textile și încălțăminte	1	1	1	-	3
• exportul de fructe și legume	-	-	-	-	-
• deservire socială	-	1	-	1	2
• publicitate	1	1	-	-	2
• deservirea tehnicii de calcul; Web design	1	1	1	1	4
• foto-video	-	1	1	-	2

Anexa 14 (continuare)

• fitness	1	-	-	-	1
• servicii juridice, consultative - contabilitate în dezvoltarea afacerilor	1	1	1	1	4
• servicii de reparații interne și externe al construcțiilor	1	1	1	-	3
• servicii în domeniul alimentației publice	-	1	-	-	1
• servicii clining	1	-	-	1	2
• servicii pentru agricultură, piscicultură și promovarea energiei regenerabile	-	1	-	-	1
• servicii transport	-	1	1	-	2
• organizare ceremonii și festivități	1	1	-	-	2
• prestarea serviciilor Wi-Fi (internet)	-	1	-	-	1
• cursuri de instruire limbi moderne	1	1	-	-	2
• scrierea proiectelor pentru dezvoltarea afacerilor;	1	1	-	1	3
• servicii de traduceri	-	1	-	-	1
• proiectări în topografie, arhitectură, în IT	-	1	-	1	2
• servicii de curierat	-	-	-	1	1
• instruire școala auto	-	-	1	-	1
• servicii imobiliare	-	1	-	1	2
• servicii turism	-	1	-	-	1
• servicii imedicale (kinetoterapie, servicii stomatologice)	-	1	-	1	2
• salon de frumusețe și cosmetologice	1	1	1	1	4
Total activități servicii	11	20	8	10	49
Total activități (producere, servicii)	16	28	11	16	71
Pondere activității de producere, %	2,31	3,70	1,39	2,78	10,19
Pondere activității servicii, %	5,09	9,26	3,70	4,63	22,69
Pondere activității totale, %	7,41	12,96	5,09	7,41	32,87

Sursa: Elaborat de autor în baza anchetării IA.

Anexa 15.

Domeniile de activitate a rezidenților IA din zona Sud a Republicii Moldova, 2016-2017

Genurile de activitate a rezidenților	IA Leova	IA Ceadâr-Lunga	IA Cimișlia	IA Ștefan Vodă	IA Cahul	Total IA zona SUD
Sfera de producere						
• confecții (articolelor de tricotaaj, textile)	1	1	1	-	1	4
• confecționarea construcțiilor metalice	-	-	-	-	1	1
• producerea mobilei din lemn natural	-	1	-	-	1	2
• producerea și asamblarea mobilei din DSP	1	1			1	3
• tipografie (editarea ziarului)	-	-	1	1	1	3
• agricultura	-	2	-	1	-	3
• apicultură		1	-	-	-	1
• producerea ferestrelor din termopan	-	1	1	-	-	2
• alimentație publică	-	1	1	-	-	2
• elaborarea proiectelor în construcții	1	-	1	-	-	2
• creșterea animalelor și păsărilor	-	1	1	1	-	3
Total activități producere	3	9	6	3	5	26
Sfera de servicii						
• servicii de reparații textile și încălțăminte	1	1	1	1	-	4
• servicii livrare de flori	-	-	-	-	-	-
• amenajarea terenurilor aferente	1	1	-	1	-	3
• publicitate	1	-	1	1	-	3
• deservirea tehnicii de calcul; Web design	1	1	1	1	1	5
• foto-video (cinematografice)	-	1	1	1	1	4
• fitness	-	-	1	1	-	2
• servicii juridice, consultative - contabilitate în dezvoltarea afacerilor	-	1	1	1	1	4

Anexa 15 (continuare)

• servicii de reparații interne și externe al construcțiilor	1	1	1	-	-	3
• servicii în domeniul alimentației publice	1	-	1	-	-	2
• servicii clining	-	-	-	1	-	1
• servicii pentru agricultură, piscicultură și promovarea energiei regenerabile	1	-	1	1	-	3
• servicii transport	1	-	1	1	-	3
• organizare ceremonii și festivități	1	1	1	1	1	5
• prestarea serviciilor Wi-Fi (internet)	-	-	1	1	-	2
• cursuri de instruire limbi moderne	-	1	1	1	-	3
• scrierea proiectelor pentru dezvoltarea afacerilor;	-	-	1	1	1	3
• servicii de traduceri	-	1	1	-	-	2
• proiectări în topografie, arhitectură, în IT	1	1	1	-	-	3
• servicii de curierat	-	-	-	-	-	-
• instruire școala auto	1	-	-	-	-	1
• servicii imobiliare	1	-	1	-	-	2
• servicii turism	-	1	-	-	-	1
• servicii medicale (kinetoterapie, servicii stomatologice)	-	-	-	1	-	1
• salon de frumusețe și cosmetologice	1	1	1	1	-	4
Total activități servicii	13	12	18	16	5	64
Total activități (producere, servicii)	16	21	24	19	10	90
Pondere activității de producere, %	1,39	4,16	2,78	1,39	2,31	12,04
Pondere activității servicii, %	6,02	5,56	8,33	7,41	2,31	29,63
Pondere activității totale, %	7,41	9,72	11,11	8,80	4,62	41,67

Sursa: Elaborat de autor în baza anchetării IA.

Anexa 16.

Dinamica indicatorilor economico-financiari ai IA din RM, 2014-2017

Indicatori economici	IA Ceadâr-Lunga				IA Rezina				IA Dubăsari				IA Soroca			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
<i>Indicatorii de bază</i>																
Vânzări nete/alte venituri operaționale, mii lei	306,7	654,2	408,7	76.4	807,6	1020,8	997,1	717.4	66,3	110,4	135,1	111.3	525,5	699,5	819,3	830.7
Profit net, mii lei	-	-	-	-	-	-	-	-	-124,5	-111,7	-126,8	-116	456,2	278,2	101,4	-284.1
<i>Indicatorii stării patrimoniale</i>																
Coefficientul de imobilizare (0,6)	0,099	0,468	0,504	0.179	0,894	0,884	0,884	0.888	0,102	0,094	0,084	0.252	0,041	0,149	0,081	0.148
<i>Indicatorii lichidității</i>																
Coefficientul de lichiditate generală (>2,0)	50,350	2,922	4,801	8.516	0,115	0,123	0,12	0.12	16,751	10,816	24,639	-	79,211	3,254	1,615	29.92
Coefficientul de lichiditate intermediară (0,7-0,75)	49,253	2,660	4,165	8.007	0,073	0,079	0,71	0.066	9,150	5,537	11,566	-	79,105	3,254	1,614	29.87
Coefficientul de lichiditate absolută (0,20-0,25)	47,819	2,493	2,949	5.351	0,059	0,069	0,057	0.052	8,733	4,474	7,844	-	36,719	0,819	1,082	13.87
<i>Indicatorii stabilității financiare</i>																
Coefficientul de autonomie financiară (>0,5)	-	0,394	0,537	0.401	0,032	0,023	-	-	-	0,916	0,963	0.963	0,392	0,739	0,431	0.411
Coefficientul de atragere a mijloacelor împrumutate (<0,5)	1,00	0,606	0,463	0.599	0,968	0,977	1,00	1	1,172	0,084	0,037	0.037	0,608	0,261	0,569	0.589
Coefficientul de manevrare a capitalului propriu (0,5)	-	0,888	0,732	1.806	-	-	-	-	-	0,897	0,913	0.913	2,418	0,798	0,811	2.01
Coefficientul de acoperire a capitalului propriu	-	2,539	1,863	2.492	31,111	43,371	-	-	-	1,091	1,039	1	2,552	1,354	2,319	2.436

* - în paranteză este indicată valoarea optimă a indicatorului.

Sursa: Calculele autorului.

Anexa 16 (continuare)

Indicatori	IA Singerei				IA Nisporeni				IA Leova			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
<i>Indicatorii de bază</i>												
Vânzări nete/alte venituri operaționale, mii lei	210,6	548,6	196,6	217,5	-	247,7	249,0	500,2	163,5	327,2	475,0	424,1
Profit net, mii lei	-309,2	-257,3	261,1	-127,7	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Indicatorii stării patrimoniale</i>												
Coeficientul de imobilizare (0,6)	0,436	0,709	0,669	0,699	-	0,201	0,258	0,175	0,221	0,197	0,175	0,146
<i>Indicatorii lichidității</i>												
Coeficientul de lichiditate generală (>2,0)	226,077	51,896	2,661	14,233	63,666	0,799	0,742	0,825	29,009	61,132	47,914	48,868
Coeficientul de lichiditate intermediară (0,7-0,75)	144,108	25,620	1,678	6,902	55,472	0,675	0,635	0,562	22,803	45,896	34,691	33,677
Coeficientul de lichiditate absolută (0,20-0,25)	103,359	14,975	0,993	4,9	40,692	0,483	0,171	0,221	19,383	38,351	27,089	22,331
<i>Indicatorii stabilității financiare</i>												
Coeficientul de autonomie financiară (>0,6)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Coeficientul de atragere a mijloacelor împrumutate (<0,5)	1,499	1,667	1,381	1,456	1	1	1	1	1	1	1	1
Coeficientul de manevrare a capitalului propriu (0,5)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Coeficientul de acoperire a capitalului propriu	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

* în paranteză este indicată valoarea optimă a indicatorului.

Sursa: Calculele autorului.

Anexa 17.**Documentele care urmează a fi prezentate de către potențialii chiriași ai IA Soroca**

(pentru firmele nou-create)*

Informația despre firmă		
1.1	Numele, prenumele	
1.2	Telefon/fax	
1.3	Adresa poștală	
1.4	E-mail	
Descrierea proiectului (business-planul)		
2.1	Sumarul proiectului	
2.2	Descrierea afacerii	
2.3	Planul de marketing	
2.4	Planul de producere	
2.5	Planul de personal	
2.6	Planul financiar	
2.7	Evaluarea riscurilor	
Necesarul eventual de servicii		
3.1	Numărul și mărimile spațiilor solicitate	
3.2	Numărul locurilor de muncă	
3.3	Echipamentul de oficiu	
3.4	Sala de conferințe	
3.5	Telefon	
3.6	Internet	
3.7	Servicii de secretariat	
3.8	Servicii contabile	
3.9	Servicii juridice	
3.10	Servicii de consultanță	
3.11	Alte servicii necesare (de indicat)	
Informații suplimentare		
4.1	...	

* Notă: firmele care deja activează suplimentar vor prezenta documentele de constituire ale firmei, documentele de la organul fiscal, informații generale privind activitatea firmei.

Sursa: Elaborat de autor în baza anchetării IA Soroca.

Serviciile ce se acordă rezidenților IA Soroca

Nr.	Denumirea serviciului
Date generale	
1	Servicii de administrare a incubatorului
2	Arenda spațiilor pentru birouri și a celor de producție
3	Deservirea rețelelor ingineresti (de ventilare, electrice, de încălzire, telefonice etc.)
4	Reparația spațiilor
5	Servicii de securitate/pază
Deservirea de birou și secretariat	
6	Servicii de secretariat
7	Sala de conferințe
8	Multiplicarea documentației
9	Mobilier de birou și tehnică de calcul
Deservirea informațională	
10	Servicii Internet
11	Deservirea rețelelor informaționale
12	Prezentarea actelor legislative și normative
13	Organizarea seminarelor și trainingurilor
Servicii contabile	
14	Evidența contabilă
15	Consultații contabile
Consultanță juridică, financiară și de afaceri	
16	Servicii juridice
17	Căutarea surselor de finanțare
18	Elaborarea planurilor de afaceri
19	Consultații în vederea gestionării afacerii
20	Evaluarea afacerii, imobilului, utilajului
21	Evaluarea proprietății intelectuale
Servicii marketing	
22	Efectuarea studiilor și planurilor de marketing
23	Organizarea participării la expoziție
24	Organizarea prezentărilor
25	Elaborarea imaginii de firmă
Servicii consultative și de afaceri	
26	Căutarea și selectarea spațiilor de producție
27	Căutarea partenerilor, investitorilor și creditorilor
Servicii de personal	
28	Recrutarea specialiștilor calificați

Sursa: Informația Incubatorului de afaceri din Soroca.

Chestionarul de evaluare a eficienței activității IA din Republica Moldova

Tabelul A.19.1. Date generale:

Denumirea	
Adresa juridică	
Telefon/fax	
Fondatorii	
Statutul legal	
Anul fondării	
Suprafața, m ²	
Tipul/profilul	
Serviciile oferite	
Sursele de finanțare	
Capacitatea de incubare	
Activități de marketing	

Tabelul A.19.2. Indicați indicatorii calitativi ai activității IA:

<i>Indicator</i>	<i>satisfăcător</i>	<i>bine (normal)</i>	<i>excelent</i>
- serviciile livrate și calitatea lor			
- mediul de afaceri			
- amplasament			
- competența echipei manageriale			
<i>Indicator</i>	<i>nu există</i>	<i>există parțial</i>	<i>există</i>
- infrastructură			
- schimburi comerciale cu parteneri economici din afara ariei geografice de amplasare a incubatoarelor de afaceri			
- competențe antreprenoriale și de dezvoltare a afacerilor în domenii inovative			
- transfer tehnologic și de cunoștințe			

Tabelul A.19.3. Indicați indicatorii cantitativi ai activității IA (conform datelor din 2017)

<i>Indicator</i>	<i>Valoarea</i>
<i>Finanțe</i>	
- cifra de afaceri generată de companiile incubate, mii lei	
- costuri medii de operare, mii lei	
- rezultatul financiar, mii lei	
- ratele de supraviețuire a ÎMM după terminarea perioadei de incubare, %	
<i>Procese interne</i>	
- gradul de utilizare a suprafeței incubatorului, %	
- numărul de ÎMM incubate	
- numărul de ÎMM nou create incubate	
- numărul de ÎMM create de tineri	
- numărul de ÎMM create de femei	
- durata procesului de incubare, ani	
<i>Personal/Inovare</i>	
- numărul de locuri de muncă create	
- numărul de angajați ai incubatorului	
- raportul între nr. de angajați ai incubatorului de afaceri / ÎMM incubate	
- numărul de instruiri/schimburi de experiență	

IV. Indicați problemele cu care se confruntă incubatorul de afaceri:

-
-
-

V. Indicați factorii-cheie de succes a incubatorului de afaceri:

-
-
-

Mulțumim pentru informația oferită!

Sursa: Elaborat de autor.

Rezultatele eficienței activității IA obținute prin utilizarea tehnicii DEAP

Output, VRS, multi-stage:

EFFICIENCY SUMMARY:

firm	te
1	1.0000
2	0.4534
3	1.0000
4	1.0000
5	1.0000
6	1.0000
7	0.0955
8	1.0000
9	1.0000

mean 0.8388

SUMMARY OF OUTPUT SLACKS:

firm	1
1	0.0000
2	0.0000
3	0.0000
4	0.0000
5	0.0000
6	0.0000
7	0.0000
8	0.0000
9	0.0000

mean 0.0000

SUMMARY OF INPUT SLACKS:

firm	1	2	3	4
1	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
2	3.3539	2.0590	7.4158	0.0000
3	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
4	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
5	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
6	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
7	11.1944	10.6667	0.0000	350.9611
8	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
9	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000

mean 1.6165 1.4140 0.8240 38.9957

SUMMARY OF PEERS:

firm	peers
1	1
2	5 4
3	3
4	4
5	5
6	6
7	9 8
8	8

9 9

SUMMARY OF PEER WEIGHTS:

firm	p.w.:
1	1.0000
2	0.0590 0.9410
3	1.0000
4	1.0000
5	1.0000
6	1.0000
7	0.0556 0.9444
8	1.0000
9	1.0000

PEER COUNT SUMMARY:

firm	p.c.
1	0
2	0
3	0
4	1
5	1
6	0
7	0
8	1
9	1

SUMMARY OF OUTPUT TARGETS:

firm	1
1	111710.1000
2	26563.8096
3	34007.2000
4	46927.2000
5	767.0000
6	62254.0000
7	79626.9833
8	89970.3000
9	93790.6000

SUMMARY OF INPUT TARGETS:

firm	1	2	3	4
1	17.0000	5.0000	169.0000	1200.0000
2	13.6461	5.9410	48.5842	724.0000
3	13.0000	4.0000	58.0000	674.3200
4	14.0000	6.0000	50.0000	734.4200
5	8.0000	5.0000	26.0000	557.7800
6	9.0000	4.0000	60.0000	1094.8000
7	17.8056	4.3333	51.0000	867.0389
8	15.0000	4.0000	52.0000	862.5000
9	65.5000	10.0000	34.0000	944.2000

FIRM BY FIRM RESULTS:

Results for firm :1

Technical efficiency :1.0000

	original	radial	slak	projected
	value	movement	movement	value
input1	17.0000	0.0000	-0.0000	17.0000
input2	5.0000	0.0000	-0.0000	5.0000
input3	169.0000	0.0000	-0.0000	169.0000
input4	1200.0000	0.0000	-0.0000	1200.0000
output1	11710.1000	-0.0000	0.0000	11710.1000

LISTING OF PEERS:

peer	lambda	weight
1	1.0000	

Results for firm :2

Technical efficiency :0.4534

	original	radial	slak	projected
	value	movement	movement	value
input1	17.0000	0.0000	-3.3539	13.6461
input2	8.0000	0.0000	-2.0590	5.9410
input3	56.0000	0.0000	-7.4158	48.5842
input4	724.0000	0.0000	-0.0000	724.0000
output1	2975.9000	3587.9096	0.0000	6563.8096

LISTING OF PEERS:

peer	lambda	weight
5	0.0590	
4	0.9410	

Results for firm :3

Technical efficiency :1

	original	radial	slak	projected
	value	movement	movement	value
input1	13.0000	0.0000	-0.0000	13.0000
input2	4.0000	0.0000	-0.0000	4.0000
input3	58.0000	0.0000	-0.0000	58.0000
input4	674.3200	0.0000	-0.0000	674.3200
output1	4007.2000	-0.0000	0.0000	4007.2000

LISTING OF PEERS:

peer	lambda	weight
3	1.0000	

Results for firm :4

Technical efficiency :1

	original	radial	slak	projected
	value	movement	movement	value
input1	14.0000	0.0000	-0.0000	14.0000
input2	6.0000	0.0000	-0.0000	6.0000
input3	50.0000	0.0000	-0.0000	50.0000
input4	734.4200	0.0000	-0.0000	734.4200
output1	6927.2000	-0.0000	0.0000	6927.2000

LISTING OF PEERS:

peer lambda weight
4 1.0000

Results for firm :5

Technical efficiency :1

	original	radial	slak	projected	
	value	movement	movement	value	
input1	8.0000	0.0000	-0.0000	8.0000	
input2	5.0000	0.0000	-0.0000	5.0000	
input3	26.0000	0.0000	-0.0000	26.0000	
input4	557.7800	0.0000	-0.0000	557.7800	
output1	767.0000	0.0000	0.0000	767.0000	

LISTING OF PEERS:

peer lambda weight
5 1.0000

Results for firm :6

Technical efficiency :1

	original	radial	slak	projected	
	value	movement	movement	value	
input1	9.0000	0.0000	-0.0000	9.0000	
input2	4.0000	0.0000	-0.0000	4.0000	
input3	60.0000	0.0000	-0.0000	60.0000	
input4	1094.8000	0.0000	-0.0000	1094.8000	
output1	2254.0000	0.0000	0.0000	2254.0000	

LISTING OF PEERS:

peer lambda weight
6 1.0000

Results for firm :7

Technical efficiency :0.0955

	original	radial	slak	projected	
	value	movement	movement	value	
input1	29.0000	0.0000	-11.1944	17.8056	
input2	15.0000	0.0000	-10.6667	4.3333	
input3	51.0000	0.0000	-0.0000	51.0000	
input4	1218.0000	0.0000	-350.9611	867.0389	
output1	919.0000	8707.9833	0.0000	9626.9833	

LISTING OF PEERS:

peer lambda weight
9 0.0556
8 0.9444

Results for firm :8

Technical efficiency :1

	original	radial	slak	projected	
	value	movement	movement	value	
input1	15.0000	0.0000	-0.0000	15.0000	
input2	4.0000	0.0000	-0.0000	4.0000	
input3	52.0000	0.0000	-0.0000	52.0000	

input4 862.5000 0.0000 -0.0000 862.5000
output1 9970.3000 0.0000 0.0000 9970.3000
LISTING OF PEERS:
peer lambda weight
8 1.0000

Results for firm :9
Technical efficiency :1
original radial slak projected
value movement movement value
input1 65.5000 0.0000 -0.0000 65.5000
input2 10.0000 0.0000 -0.0000 10.0000
input3 34.0000 0.0000 -0.0000 34.0000
input4 944.2000 0.0000 -0.0000 944.2000
output1 3790.6000 -0.0000 0.0000 3790.6000
LISTING OF PEERS:
peer lambda weight
9 1.0000

data_2015-out.txt

Output, VRS, multi-stage:
EFFICIENCY SUMMARY:

firm	te
1	1.0000
2	0.4485
3	1.0000
4	0.7782
5	1.0000
6	0.4415
7	1.0000
8	1.0000
9	0.2468
mean	0.7683

SUMMARY OF OUTPUT SLACKS:

firm	1
1	0.0000
2	0.0000
3	0.0000
4	0.0000
5	0.0000
6	0.0000
7	0.0000
8	0.0000
9	0.0000
mean	0.0000

SUMMARY OF INPUT SLACKS:

firm	1	2	3	4
1	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
2	0.0000	4.3617	13.1540	0.0000

3	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
4	0.0000	1.0055	16.7305	0.0000
5	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
6	1.6657	0.0000	0.0000	206.8043
7	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
8	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
9	0.0000	4.7314	0.0000	181.5341
mean	0.1851	1.1221	3.3205	43.1487

SUMMARY OF PEERS:

firm	peers		
1	1		
2	8	7	5
3	3		
4	8	7	5
5	5		
6	8	7	1
7	7		
8	8		
9	8	7	5

SUMMARY OF PEER WEIGHTS:

firm	p.w.:		
1	1.0000		
2	0.4198	0.0580	0.5222
3	1.0000		
4	0.1868	0.1813	0.6319
5	1.0000		
6	0.9251	0.0115	0.0634
7	1.0000		
8	1.0000		
9	0.0286	0.2971	0.6743

PEER COUNT SUMMARY:

firm	p.c.
1	1
2	0
3	0
4	0
5	3
6	0
7	4
8	4
9	0

SUMMARY OF OUTPUT TARGETS:

firm	1
	114655.9000
	28132.8902
	34500.0000
	49637.0132
	52500.0000
	612220.0605
	732276.0000

811803.2000

911613.5314

SUMMARY OF INPUT TARGETS:

firm	1	2	3	4
1	16.0000	3.0000	177.0000	1200.0000
2	14.0000	5.6383	44.8460	724.0000
3	13.0000	3.0000	61.0000	674.3200
4	16.0000	6.9945	45.2695	734.4200
5	12.0000	5.0000	33.0000	557.7800
6	14.3343	5.0000	63.0000	887.9957
7	32.0000	16.0000	78.0000	1218.0000
8	14.0000	5.0000	55.0000	862.5000
9	18.0000	8.2686	47.0000	762.6659

FIRM BY FIRM RESULTS:

Results for firm :1

Technical efficiency :1

	original	radial	slak	projected
	value	movement	movement	value
input1	16.0000	0.0000	-0.0000	16.0000
input2	3.0000	0.0000	-0.0000	3.0000
input3	177.0000	0.0000	-0.0000	177.0000
input4	1200.0000	0.0000	-0.0000	1200.0000
output1	14655.9000	0.0000	0.0000	14655.9000

LISTING OF PEERS:

peer	lambda	weight
1	1.0000	

Results for firm :2

Technical efficiency :0.4485

	original	radial	slak	projected
	value	movement	movement	value
input1	14.0000	0.0000	-0.0000	14.0000
input2	10.0000	0.0000	-4.3617	5.6383
input3	58.0000	0.0000	-13.1540	44.8460
input4	724.0000	0.0000	-0.0000	724.0000
output1	3648.0000	4484.8902	0.0000	8132.8902

LISTING OF PEERS:

peer	lambda	weight
8	0.4198	
7	0.0580	
5	0.5222	

Results for firm :3

Technical efficiency :1

	original	radial	slak	projected
	value	movement	movement	value
input1	13.0000	0.0000	-0.0000	13.0000
input2	3.0000	0.0000	-0.0000	3.0000
input3	61.0000	0.0000	-0.0000	61.0000

input4 674.3200 0.0000 -0.0000 674.3200
output1 4500.0000 -0.0000 0.0000 4500.0000
LISTING OF PEERS:
peer lambda weight
3 1.0000

Results for firm :4
Technical efficiency :0.7782
original radial slak projected
value movement movement value
input1 16.0000 0.0000 -0.0000 16.0000
input2 8.0000 0.0000 -1.0055 6.9945
input3 62.0000 0.0000 -16.7305 45.2695
input4 734.4200 0.0000 -0.0000 734.4200
output1 7500.0000 2137.0132 0.0000 9637.0132

LISTING OF PEERS:
peer lambda weight
8 0.1868
7 0.1813
5 0.6319

Results for firm :5
Technical efficiency :1
original radial slak projected
value movement movement value
input1 12.0000 0.0000 -0.0000 12.0000
input2 5.0000 0.0000 -0.0000 5.0000
input3 33.0000 0.0000 -0.0000 33.0000
input4 557.7800 0.0000 -0.0000 557.7800
output1 2500.0000 0.0000 0.0000 2500.0000

LISTING OF PEERS:
peer lambda weight
5 1.0000

Results for firm :6
Technical efficiency :0.4415
original radial slak projected
value movement movement value
input1 16.0000 0.0000 -1.6657 14.3343
input2 5.0000 0.0000 -0.0000 5.0000
input3 63.0000 0.0000 -0.0000 63.0000
input4 1094.8000 0.0000 -206.8043 887.9957
output1 5395.5000 6824.5605 0.0000 12220.0605

LISTING OF PEERS:
peer lambda weight
8 0.9251
7 0.0115
1 0.0634

Results for firm :7

Technical efficiency :1

	original	radial	slak	projected
	value	movement	movement	value
input1	32.0000	0.0000	-0.0000	32.0000
input2	16.0000	0.0000	-0.0000	16.0000
input3	78.0000	0.0000	-0.0000	78.0000
input4	1218.0000	0.0000	-0.0000	1218.0000
output1	32276.0000	0.0000	0.0000	32276.0000

LISTING OF PEERS:

peer	lambda	weight
7	1.0000	

Results for firm :8

Technical efficiency :1

	original	radial	slak	projected
	value	movement	movement	value
input1	14.0000	0.0000	-0.0000	14.0000
input2	5.0000	0.0000	-0.0000	5.0000
input3	55.0000	0.0000	-0.0000	55.0000
input4	862.5000	0.0000	-0.0000	862.5000
output1	11803.2000	-0.0000	0.0000	11803.2000

LISTING OF PEERS:

peer	lambda	weight
8	1.0000	

Results for firm :9

Technical efficiency :0.2468

	original	radial	slak	projected
	value	movement	movement	value
input1	18.0000	0.0000	-0.0000	18.0000
input2	13.0000	0.0000	-4.7314	8.2686
input3	47.0000	0.0000	-0.0000	47.0000
input4	944.2000	0.0000	-181.5341	762.6659
output1	2866.0000	8747.5314	0.0000	11613.5314

LISTING OF PEERS:

peer	lambda	weight
8	0.0286	
7	0.2971	
5	0.6743	

data_2016-out.txt

Output, VRS, multi-stage:

EFFICIENCY SUMMARY:

firm	te
1	0.9977
2	0.3514
3	1.0000
4	0.5777
5	1.0000
6	0.6287
7	1.0000

8 1.0000
 9 1.0000
 mean 0.8395

SUMMARY OF OUTPUT SLACKS:

firm 1
 1 0.0000
 2 0.0000
 3 0.0000
 4 0.0000
 5 0.0000
 6 0.0000
 7 0.0000
 8 0.0000
 9 0.0000

mean 0.0000

SUMMARY OF INPUT SLACKS:

firm	1	2	3	4
1	2.4615	0.0000	93.4615	310.1538
2	0.0000	0.6576	12.0011	0.0000
3	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
4	3.8464	4.7894	38.4121	0.0000
5	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
6	0.0000	0.0000	0.0000	235.6479
7	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
8	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
9	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000

mean 0.7009 0.6052 15.9861 60.6446

SUMMARY OF PEERS:

firm	peers
1	8 7
2	8 7 5
3	3
4	7 5
5	5
6	8 7 5 3
7	7
8	8
9	9

SUMMARY OF PEER WEIGHTS:

firm	p.w.:
1	0.9231 0.0769
2	0.1038 0.2039 0.6923
3	1.0000
4	0.2675 0.7325
5	1.0000
6	0.5956 0.1746 0.1904 0.0393
7	1.0000
8	1.0000
9	1.0000

PEER COUNT SUMMARY:

firm	p.c.
1	0
2	0
3	1
4	0
5	3
6	0
7	4
8	3
9	0

SUMMARY OF OUTPUT TARGETS:

firm	1
	115160.0615
	210116.8118
	33500.0000
	411096.6042
	52000.0000
	614800.3674
	736000.0000
	813423.4000
	94715.2000

SUMMARY OF INPUT TARGETS:

firm	1	2	3	4
1	13.5385	4.0000	71.5385	889.8462
2	14.0000	6.3424	44.9989	724.0000
3	14.0000	4.0000	32.0000	674.3200
4	15.1536	7.2106	44.5879	734.4200
5	9.0000	4.0000	28.0000	557.7800
6	15.0000	5.5000	64.0000	859.1521
7	32.0000	16.0000	90.0000	1218.0000
8	12.0000	3.0000	70.0000	862.5000
9	113.0000	7.0000	21.0000	944.2000

FIRM BY FIRM RESULTS:

Results for firm :1

Technical efficiency :0.9977

	original	radial	slak	projected
	value	movement	movement	value
input1	16.0000	0.0000	-2.4615	13.5385
input2	4.0000	0.0000	-0.0000	4.0000
input3	165.0000	0.0000	-93.4615	71.5385
input4	1200.0000	0.0000	-310.1538	889.8462
output1	15125.1000	34.9615	0.0000	15160.0615

LISTING OF PEERS:

peer	lambda	weight
8	0.9231	
7	0.0769	

Results for firm :2

Technical efficiency :0.3514

	original	radial	slak	projected
	value	movement	movement	value
input1	14.0000	0.0000	-0.0000	14.0000
input2	7.0000	0.0000	-0.6576	6.3424
input3	57.0000	0.0000	-12.0011	44.9989
input4	724.0000	0.0000	-0.0000	724.0000
output1	3555.0000	6561.8118	0.0000	10116.8118

LISTING OF PEERS:

peer	lambda	weight
8	0.1038	
7	0.2039	
5	0.6923	

Results for firm :3

Technical efficiency :1

	original	radial	slak	projected
	value	movement	movement	value
input1	14.0000	0.0000	-0.0000	14.0000
input2	4.0000	0.0000	-0.0000	4.0000
input3	32.0000	0.0000	-0.0000	32.0000
input4	674.3200	0.0000	-0.0000	674.3200
output1	3500.0000	0.0000	0.0000	3500.0000

LISTING OF PEERS:

peer	lambda	weight
3	1.0000	

Results for firm :4

Technical efficiency :0.5777

	original	radial	slak	projected
	value	movement	movement	value
input1	19.0000	0.0000	-3.8464	15.1536
input2	12.0000	0.0000	-4.7894	7.2106
input3	83.0000	0.0000	-38.4121	44.5879
input4	734.4200	0.0000	-0.0000	734.4200
output1	6411.0000	4685.6042	0.0000	11096.6042

LISTING OF PEERS:

peer	lambda	weight
7	0.2675	
5	0.7325	

Results for firm :5

Technical efficiency :1

	original	radial	slak	projected
	value	movement	movement	value
input1	9.0000	0.0000	-0.0000	9.0000
input2	4.0000	0.0000	-0.0000	4.0000
input3	28.0000	0.0000	-0.0000	28.0000
input4	557.7800	0.0000	-0.0000	557.7800
output1	2000.0000	0.0000	0.0000	2000.0000

LISTING OF PEERS:

peer lambda weight
5 1.0000

Results for firm :6

Technical efficiency :0.6287

	original	radial	slak	projected
	value	movement	movement	value
input1	15.0000	0.0000	-0.0000	15.0000
input2	5.5000	0.0000	-0.0000	5.5000
input3	64.0000	0.0000	-0.0000	64.0000
input4	1094.8000	0.0000	-235.6479	859.1521
output1	9305.4000	5494.9674	0.0000	14800.3674

LISTING OF PEERS:

peer lambda weight
8 0.5956
7 0.1746
5 0.1904
3 0.0393

Results for firm :7

Technical efficiency :1

	original	radial	slak	projected
	value	movement	movement	value
input1	32.0000	0.0000	-0.0000	32.0000
input2	16.0000	0.0000	-0.0000	16.0000
input3	90.0000	0.0000	-0.0000	90.0000
input4	1218.0000	0.0000	-0.0000	1218.0000
output1	36000.0000	0.0000	0.0000	36000.0000

LISTING OF PEERS:

peer lambda weight
7 1.0000

Results for firm :8

Technical efficiency :1

	original	radial	slak	projected
	value	movement	movement	value
input1	12.0000	0.0000	-0.0000	12.0000
input2	3.0000	0.0000	-0.0000	3.0000
input3	70.0000	0.0000	-0.0000	70.0000
input4	862.5000	0.0000	-0.0000	862.5000
output1	13423.4000	-0.0000	0.0000	13423.4000

LISTING OF PEERS:

peer lambda weight
8 1.0000

Results for firm :9

Technical efficiency :1

	original	radial	slak	projected
	value	movement	movement	value
input1	113.0000	0.0000	-0.0000	113.0000

```

input2 7.0000 0.0000 -0.0000 7.0000
input3 21.0000 0.0000 -0.0000 21.0000
input4 944.2000 0.0000 -0.0000 944.2000
output1 4715.2000 0.0000 0.0000 4715.2000

```

LISTING OF PEERS:

```

peer lambda weight
9 1.0000

```

data_2017-out.txt

Output, VRS, multi-stage:

EFFICIENCY SUMMARY:

```

firm te
1 1.0000
2 0.4052
3 0.2735
4 0.6109
5 1.0000
6 0.5107
7 1.0000
8 0.8864
9 0.4250
mean 0.6791

```

SUMMARY OF OUTPUT SLACKS:

```

firm 1
1 0.0000
2 0.0000
3 0.0000
4 0.0000
5 0.0000
6 0.0000
7 0.0000
8 0.0000
9 0.0000
mean 0.0000

```

SUMMARY OF INPUT SLACKS:

```

firm 1 2 3 4
1 0.0000 0.0000 0.0000 0.0000
2 2.2165 6.2306 28.3624 0.0000
3 0.6462 2.0583 14.2317 0.0000
4 15.9166 9.0570 169.1313 0.0000
5 0.0000 0.0000 0.0000 0.0000
6 1.5483 0.0000 0.0000 4.8438
7 0.0000 0.0000 0.0000 0.0000
8 0.0000 0.5000 21.5000 144.1650
9 0.0000 5.5279 0.0000 336.8804
mean 2.2586 2.5971 25.9139 53.9877

```

SUMMARY OF PEERS:

```

firm peers
1 1
2 7 5
3 7 5

```

4	7	5	
5	5		
6	7	5	1
7	7		
8	5	1	
9	7	5	1

SUMMARY OF PEER WEIGHTS:

firm	p.w.:		
1	1.0000		
2	0.2518	0.7482	
3	0.1765	0.8235	
4	0.2675	0.7325	
5	1.0000		
6	0.2619	0.1787	0.5594
7	1.0000		
8	0.7500	0.2500	
9	0.0355	0.9239	0.0406

PEER COUNT SUMMARY:

firm	p.c.
1	3
2	0
3	0
4	0
5	6
6	0
7	5
8	0
9	0

SUMMARY OF OUTPUT TARGETS:

firm	1
1	118800.0000
2	210117.2309
3	37313.1500
4	410705.3654
5	735.3000
6	620601.0913
7	738000.0000
8	85251.4750
9	92793.0183

SUMMARY OF INPUT TARGETS:

firm	1	2	3	4
1	17.0000	4.0000	190.0000	1200.0000
2	13.7835	4.7694	31.6376	724.0000
3	12.3538	3.9417	25.7683	674.3200
4	14.0834	4.9430	32.8687	734.4200
5	9.0000	2.0000	12.0000	557.7800
6	18.4517	6.0000	132.0000	1089.9562
7	28.0000	13.0000	90.0000	1218.0000
8	11.0000	2.5000	56.5000	718.3350
9	10.0000	2.4721	22.0000	607.3196

FIRM BY FIRM RESULTS:

Results for firm :1

Technical efficiency :1

	original	radial	slak	projected
	value	movement	movement	value
input1	17.0000	0.0000	-0.0000	17.0000
input2	4.0000	0.0000	-0.0000	4.0000
input3	190.0000	0.0000	-0.0000	190.0000
input4	1200.0000	0.0000	-0.0000	1200.0000
output1	18800.0000	0.0000	0.0000	18800.0000

LISTING OF PEERS:

peer	lambda	weight
1	1.0000	

Results for firm :2

Technical efficiency :0.4052

	original	radial	slak	projected
	value	movement	movement	value
input1	16.0000	0.0000	-2.2165	13.7835
input2	11.0000	0.0000	-6.2306	4.7694
input3	60.0000	0.0000	-28.3624	31.6376
input4	724.0000	0.0000	-0.0000	724.0000
output1	4100.0000	6017.2309	0.0000	10117.2309

LISTING OF PEERS:

peer	lambda	weight
7	0.2518	
5	0.7482	

Results for firm :3

Technical efficiency :0.2735

	original	radial	slak	projected
	value	movement	movement	value
input1	13.0000	0.0000	-0.6462	12.3538
input2	6.0000	0.0000	-2.0583	3.9417
input3	40.0000	0.0000	-14.2317	25.7683
input4	674.3200	0.0000	-0.0000	674.3200
output1	2000.0000	5313.1500	0.0000	7313.1500

LISTING OF PEERS:

peer	lambda	weight
7	0.1765	
5	0.8235	

Results for firm :4

Technical efficiency :0.6109

	original	radial	slak	projected
	value	movement	movement	value
input1	30.0000	0.0000	-15.9166	14.0834
input2	14.0000	0.0000	-9.0570	4.9430
input3	202.0000	0.0000	-169.1313	32.8687

input4 734.4200 0.0000 -0.0000 734.4200
output1 6540.0000 4165.3654 0.0000 10705.3654

LISTING OF PEERS:

peer lambda weight
7 0.2675
5 0.7325

Results for firm :5

Technical efficiency :1

	original	radial	slak	projected
	value	movement	movement	value
input1	9.0000	0.0000	-0.0000	9.0000
input2	2.0000	0.0000	-0.0000	2.0000
input3	12.0000	0.0000	-0.0000	12.0000
input4	557.7800	0.0000	-0.0000	557.7800
output1	735.3000	0.0000	0.0000	735.3000

LISTING OF PEERS:

peer lambda weight
5 1.0000

Results for firm :6

Technical efficiency :0.5107

	original	radial	slak	projected
	value	movement	movement	value
input1	20.0000	0.0000	-1.5483	18.4517
input2	6.0000	0.0000	-0.0000	6.0000
input3	132.0000	0.0000	-0.0000	132.0000
input4	1094.8000	0.0000	-4.8438	1089.9562
output1	10520.0000	10081.0913	0.0000	20601.0913

LISTING OF PEERS:

peer lambda weight
7 0.2619
5 0.1787
1 0.5594

Results for firm :7

Technical efficiency :1

	original	radial	slak	projected
	value	movement	movement	value
input1	28.0000	0.0000	-0.0000	28.0000
input2	13.0000	0.0000	-0.0000	13.0000
input3	90.0000	0.0000	-0.0000	90.0000
input4	1218.0000	0.0000	-0.0000	1218.0000
output1	38000.0000	0.0000	0.0000	38000.0000

LISTING OF PEERS:

peer lambda weight
7 1.0000

Results for firm :8

Technical efficiency :0.8864

	original	radial	slak	projected
	value	movement	movement	value
input1	11.0000	0.0000	-0.0000	11.0000
input2	3.0000	0.0000	-0.5000	2.5000
input3	78.0000	0.0000	-21.5000	56.5000
input4	862.5000	0.0000	-144.1650	718.3350
output1	4655.0000	596.4750	0.0000	5251.4750

LISTING OF PEERS:

peer	lambda	weight
5	0.7500	
1	0.2500	

Results for firm :9

Technical efficiency :0.4250

	original	radial	slak	projected
	value	movement	movement	value
input1	10.0000	0.0000	-0.0000	10.0000
input2	8.0000	0.0000	-5.5279	2.4721
input3	22.0000	0.0000	-0.0000	22.0000
input4	944.2000	0.0000	-336.8804	607.3196
output1	1187.0000	1606.0183	0.0000	2793.0183

LISTING OF PEERS:

peer	lambda	weight
7	0.0355	
5	0.9239	
1	0.0406	

Certificat de înregistrare a dreptului de autor al programului DEA_UASM


REPUBLICA MOLDOVA
**Agenția de Stat pentru
Proprietatea Intelectuală**

CERTIFICAT
DE ÎNREGISTRARE A OBIECTELOR
DREPTULUI DE AUTOR ȘI DREPTURILOR CONEXE

SERIA PC Nr. 5396
DIN 21.07.2016

Eliberat în temeiul Legii nr.139/2010 privind dreptul de autor
și drepturile conexe, obiectul de pe verso a fost înregistrat în Registrul
de Stat al obiectelor protejate de dreptul de autor și drepturile conexe

 **Director General**

CHIȘINĂU

Seria: PC (program pentru calculator)

Numărul de înregistrare: 5396

Data înregistrării: 29.06.2016

Numărul cererii: 135

Denumirea obiectului: „DEA_UASM”

Autor: Danilov Iurie **IDNP:** 2000049012349

Titularul drepturilor patrimoniale:

Danilov Iurie **IDNP:** 2000049012349

L.S.

Şef Direcție Drept de Autor



Prognoza numărului de ÎMM-uri după mărime, pentru o perioadă de 5 ani

Forecast Table for Total ÎMM

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

Period	Data	Forecast	Residual
2009,0	43658,0	45371,7	-1713,73
2010,0	45631,0	44506,7	1124,29
2011,0	47337,0	46605,5	731,45
2012,0	49444,0	48223,9	1220,05
2013,0	50890,0	50289,9	600,056
2014,0	52335,0	51641,9	693,109
2015,0	49770,0	53042,1	-3272,07
2016,0	51626,0	50294,5	1331,54
2017,0	53600,0	52402,3	1197,74

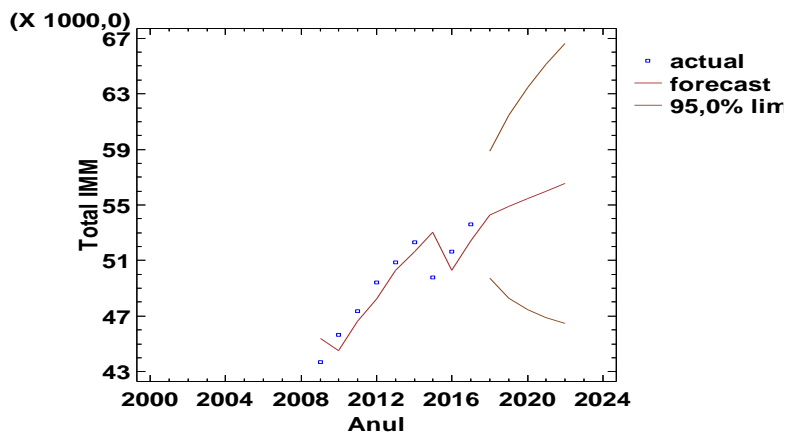
Period	Forecast	Lower 95,0% Limit	Upper 95,0% Limit
2018,0	54297,0	49720,8	58873,2
2019,0	54886,7	48305,6	61467,8
2020,0	55455,5	47447,8	63463,1
2021,0	56004,1	46867,1	65141,0
2022,0	56533,2	46458,6	66607,8

Modelul ARIMA utilizat (1,0,1)

ARIMA Model Summary

Parameter	Estimate	Std. Error	t	P-value
AR(1)	0,964539	0,182044	5,29838	0,001833
MA(1)	-0,0689933	0,36684	-0,188074	0,857018
Mean	70925,8	101264,	0,700402	0,509909
Constant	2515,11			

Time Sequence Plot for Total IMM
ARIMA(1,0,1) with constant



Graficul de prognoza num ÎMM

Forecast Table for Mijlocii

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

Period	Data	Forecast	Residual
2009,0	1589,0	1514,73	74,2696
2010,0	1587,0	1572,8	14,1985
2011,0	1502,0	1496,03	5,97419
2012,0	1538,0	1478,75	59,2523

2013,0	1557,0	1549,57	7,42503
2014,0	1621,0	1484,99	136,009
2015,0	1626,0	1654,1	-28,1013
2016,0	1299,0	1445,19	-146,191
2017,0	1300,0	1268,46	31,5395

		<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
<i>Period</i>	<i>Forecast</i>	<i>Limit</i>	<i>Limit</i>
2018,0	1495,22	1267,16	1723,29
2019,0	1470,59	1086,46	1854,71
2020,0	1468,62	1083,7	1853,54
2021,0	1468,46	1083,54	1853,39
2022,0	1468,45	1083,52	1853,37

Forecast Table for Mici

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

<i>Period</i>	<i>Data</i>	<i>Forecast</i>	<i>Residual</i>
2009,0	8264,0	7952,92	311,081
2010,0	9132,0	8639,66	492,341
2011,0	9194,0	9010,22	183,776
2012,0	9570,0	8567,81	1002,19
2013,0	9874,0	9807,36	66,6394
2014,0	10099,0	8480,2	1618,8
2015,0	9965,0	10771,3	-806,336
2016,0	5780,0	7218,23	-1438,23
2017,0	6100,0	5784,56	315,445

		<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
<i>Period</i>	<i>Forecast</i>	<i>Limit</i>	<i>Limit</i>
2018,0	8381,2	5768,7	10993,7
2019,0	8200,33	3313,69	13087,0
2020,0	8178,2	3265,5	13090,9
2021,0	8175,49	3262,4	13088,6
2022,0	8175,16	3262,06	13088,3

Forecast Table for Micro

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

<i>Period</i>	<i>Data</i>	<i>Forecast</i>	<i>Residual</i>
2009,0	33805,0	35718,7	-1913,73
2010,0	34912,0	34753,8	158,19
2011,0	36641,0	35879,8	761,216
2012,0	38336,0	37605,4	730,604
2013,0	39459,0	39289,3	169,723
2014,0	40615,0	40398,1	216,87
2015,0	38179,0	41547,4	-3368,4
2016,0	44547,0	39081,9	5465,14
2017,0	46200,0	45520,3	679,681

		<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
<i>Period</i>	<i>Forecast</i>	<i>Limit</i>	<i>Limit</i>
2018,0	47102,8	40284,5	53921,2
2019,0	47991,4	38318,8	57664,0
2020,0	48874,4	37040,8	60708,0
2021,0	49751,7	36116,4	63387,1
2022,0	50623,6	35417,3	65829,8

Proгноza numărului de IA, pentru o perioadă de 3 ani

Forecast Table for Col_2 incub 1 Soroca

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

Period	Data	Forecast	Residual
2014,0	11710,1	13707,7	-1997,59
2015,0	14655,9	12712,4	1943,54
2016,0	15125,1	15699,1	-574,007
2017,0	18800,0	16122,8	2677,2

		Lower 95,0%	Upper 95,0%
Period	Forecast	Limit	Limit
2018,0	19821,2	-29821,8	69464,2
2019,0	20789,8	-49708,4	91287,9
2020,0	21750,3	-64473,0	107974,

Forecast Table for Col_3

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

Period	Data	Forecast	Residual
2014,0	2975,9	3332,76	-356,856
2015,0	3648,0	3935,29	-287,286
2016,0	3555,0	3805,21	-250,206
2017,0	4100,0	3787,49	312,514

		Lower 95,0%	Upper 95,0%
Period	Forecast	Limit	Limit
2018,0	3294,8	-5273,58	11863,2
2019,0	3625,9	-7782,95	15034,7
2020,0	3588,03	-7853,31	15029,4

Forecast Table for Col_4

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

Period	Data	Forecast	Residual
2014,0	4007,2	3628,46	378,737
2015,0	4500,0	4271,95	228,05
2016,0	3500,0	3519,96	-19,961
2017,0	2000,0	1966,17	33,8317

		Lower 95,0%	Upper 95,0%
Period	Forecast	Limit	Limit
2018,0	2003,5	-3638,29	7645,3
2019,0	1815,97	-31032,2	34664,1
2020,0	1783,24	-31547,0	35113,5

Forecast Table for Col_5

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

Period	Data	Forecast	Residual
2014,0	6927,2	6928,24	-1,04494
2015,0	7500,0	6854,21	645,789
2016,0	6411,0	6361,87	49,1292
2017,0	6540,0	6757,91	-217,909

		Lower 95,0%	Upper 95,0%
Period	Forecast	Limit	Limit
2018,0	6999,05	-1796,52	15794,6
2019,0	6860,77	-4129,94	17851,5
2020,0	6846,43	-4165,48	17858,3

Forecast Table for Col_6

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

Period	Data	Forecast	Residual
2014,0	767,0	831,411	-64,411
2015,0	2500,0	2540,73	-40,7258
2016,0	2000,0	1357,08	642,921
2017,0	735,3	1085,37	-350,067

		Lower 95,0%	Upper 95,0%
Period	Forecast	Limit	Limit
2018,0	2815,68	-6578,43	12209,8
2019,0	1109,13	-16289,9	18508,2
2020,0	2254,0	-17727,4	22235,4

Forecast Table for Col_7

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

Period	Data	Forecast	Residual
2014,0	2254,0	3160,72	-906,723
2015,0	5395,5	4951,87	443,625
2016,0	9305,4	9119,4	186,005
2017,0	10520,0	10087,3	432,677

		Lower 95,0%	Upper 95,0%
Period	Forecast	Limit	Limit
2018,0	11099,1	-3081,23	25279,5
2019,0	10383,8	-28690,3	49457,8
2020,0	10104,1	-31482,4	51690,5

Forecast Table for Col_8

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

Period	Data	Forecast	Residual
2014,0	919,0	26721,7	-25802,7
2015,0	32276,0	25916,2	6359,75
2016,0	36000,0	26934,0	9066,01
2017,0	38000,0	27045,1	10954,9

		Lower 95,0%	Upper 95,0%
Period	Forecast	Limit	Limit
2018,0	27108,6	-356004,	410221,
2019,0	26757,0	-356555,	410069,
2020,0	26748,7	-356563,	410061,

Forecast Table for Col_9

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

Period	Data	Forecast	Residual
2014,0	9970,3	9941,35	28,9461
2015,0	11803,2	11902,0	-98,8163
2016,0	13423,4	10180,5	3242,88
2017,0	4655,0	6516,94	-1861,94

		Lower 95,0%	Upper 95,0%
Period	Forecast	Limit	Limit
2018,0	18296,3	-30676,7	67269,3
2019,0	3740,18	-88762,9	96243,2
2020,0	18040,7	-102379,	138460,

Forecast Table for C.Col_10

Model: ARIMA(0,0,1) with constant

Period	Data	Forecast	Residual
2014,0	3790,6	3313,82	476,785
2015,0	2866,0	2833,41	32,5935
2016,0	4715,2	3200,92	1514,28
2017,0	1187,0	1975,01	-788,009

		Lower 95,0%	Upper 95,0%
Period	Forecast	Limit	Limit
2018,0	3879,86	-1522,65	9282,37
2019,0	3227,89	-3784,04	10239,8
2020,0	3227,89	-3784,04	10239,8

Numărul de rezidenți Soroca

Forecast Table for Col_2

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

Period	Data	Forecast	Residual
2014,0	17,0	17,0158	-0,0157904
2015,0	16,0	15,8622	0,137814
2016,0	16,0	16,3687	-0,368653
2017,0	17,0	16,8434	0,156599

		Lower 95,0%	Upper 95,0%
Period	Forecast	Limit	Limit
2018,0	15,7006	10,2934	21,1078
2019,0	16,6926	6,54604	26,8391
2020,0	16,0473	4,46546	27,6292

Forecast Table for Col_3

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

Period	Data	Forecast	Residual
2014,0	17,0	17,0945	-0,094549
2015,0	14,0	13,5192	0,480797
2016,0	14,0	14,6048	-0,604826
2017,0	16,0	15,859	0,140971

		Lower 95,0%	Upper 95,0%
Period	Forecast	Limit	Limit
2018,0	13,8305	3,75003	23,9111
2019,0	15,2591	-4,96015	35,4784
2020,0	14,4256	-8,2325	37,0838

Forecast Table for Col_4

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

Period	Data	Forecast	Residual
2014,0	13,0	12,9871	0,0129211
2015,0	13,0	13,1952	-0,19516
2016,0	14,0	13,9942	0,00577862
2017,0	13,0	12,9766	0,0233925

		Lower 95,0%	Upper 95,0%
Period	Forecast	Limit	Limit
2018,0	13,1549	10,6503	15,6596
2019,0	13,2067	2,6702	23,7431
2020,0	13,1939	2,3609	24,027

Forecast Table for Col_5

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

Period	Data	Forecast	Residual
2014,0	14,0	16,7581	-2,75808
2015,0	16,0	19,124	-3,124
2016,0	19,0	18,7657	0,234315
2017,0	30,0	29,0187	0,981254

		Lower 95,0%	Upper 95,0%
Period	Forecast	Limit	Limit
2018,0	34,669	-20,0332	89,3712
2019,0	33,4817	-144,067	211,03
2020,0	33,0945	-152,803	218,992

Forecast Table for Col_6

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

Period	Data	Forecast	Residual
2014,0	8,0	8,44705	-0,447049
2015,0	12,0	11,5602	0,439821
2016,0	9,0	8,07958	0,920421
2017,0	9,0	9,57306	-0,573057

		Lower 95,0%	Upper 95,0%
Period	Forecast	Limit	Limit
2018,0	11,029	-5,01453	27,0726
2019,0	9,14337	-21,5215	39,8082
2020,0	10,3766	-24,7295	45,4827

Forecast Table for Col_7

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

Period	Data	Forecast	Residual
2014,0	9,0	12,6249	-3,62494
2015,0	16,0	18,774	-2,77395
2016,0	15,0	17,2853	-2,28534
2017,0	20,0	17,0303	2,96969

		Lower 95,0%	Upper 95,0%
Period	Forecast	Limit	Limit
2018,0	12,405	-71,2819	96,0919
2019,0	15,5887	-96,2183	127,396
2020,0	15,2083	-96,9491	127,366

Forecast Table for Col_8

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

Period	Data	Forecast	Residual
2014,0	29,0	29,0005	-0,000524207
2015,0	32,0	32,27	-0,270038
2016,0	32,0	30,3947	1,60532
2017,0	28,0	28,8383	-0,83832

		Lower 95,0%	Upper 95,0%
Period	Forecast	Limit	Limit
2018,0	33,665	10,246	57,084
2019,0	29,0056	-13,7916	71,8028
2020,0	32,2657	-17,3303	81,8616

Forecast Table for Col_9

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

Period	Data	Forecast	Residual
2014,0	15,0	14,387	0,613
2015,0	14,0	13,9823	0,0176793
2016,0	12,0	12,1374	-0,1374
2017,0	11,0	11,0457	-0,0456579

		Lower 95,0%	Upper 95,0%
Period	Forecast	Limit	Limit
2018,0	10,9245	2,89117	18,9578
2019,0	11,0125	-13,3283	35,3534
2020,0	11,0434	-14,6011	36,688

Forecast Table for A.Col_10

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

<i>Period</i>	<i>Data</i>	<i>Forecast</i>	<i>Residual</i>
2014,0	65,5	49,6565	15,8435
2015,0	18,0	37,7323	-19,7323
2016,0	113,0	105,632	7,36756
2017,0	10,0	1,59541	8,40459

		<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
<i>Period</i>	<i>Forecast</i>	<i>Limit</i>	<i>Limit</i>
2018,0	92,46	-265,643	450,563
2019,0	25,1768	-653,677	704,03
2020,0	85,0212	-765,841	935,884

The St Start-up-uri

Forecast Table for B.Col_2

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

<i>Period</i>	<i>Data</i>	<i>Forecast</i>	<i>Residual</i>
2014,0	5,0	4,64177	0,358228
2015,0	3,0	2,73842	0,261577
2016,0	4,0	4,24566	-0,245656
2017,0	4,0	3,77468	0,225322

		<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
<i>Period</i>	<i>Forecast</i>	<i>Limit</i>	<i>Limit</i>
2018,0	3,53507	-3,64546	10,7156
2019,0	3,98865	-7,43741	15,4147
2020,0	3,65798	-9,47745	16,7934

Forecast Table for B.Col_3

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

<i>Period</i>	<i>Data</i>	<i>Forecast</i>	<i>Residual</i>
2014,0	8,0	7,99957	0,000425086
2015,0	10,0	9,64148	0,358521
2016,0	7,0	7,32	-0,320004
2017,0	11,0	10,8325	0,167514

		<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
<i>Period</i>	<i>Forecast</i>	<i>Limit</i>	<i>Limit</i>
2018,0	6,2385	-1,84059	14,3176
2019,0	11,6187	-1,86695	25,1043
2020,0	5,57994	-12,5513	23,7112

Forecast Table for B.Col_4

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

<i>Period</i>	<i>Data</i>	<i>Forecast</i>	<i>Residual</i>
2014,0	4,0	4,72566	-0,725657
2015,0	3,0	3,51898	-0,518983
2016,0	4,0	3,83629	0,163705
2017,0	6,0	6,19738	-0,19738

		<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
<i>Period</i>	<i>Forecast</i>	<i>Limit</i>	<i>Limit</i>
2018,0	5,72015	-6,11473	17,555
2019,0	6,22919	-34,7689	47,2272
2020,0	6,3845	-36,327	49,096

TheForecast Table for B.Col_5

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

<i>Period</i>	<i>Data</i>	<i>Forecast</i>	<i>Residual</i>
2014,0	6,0	7,226	-1,226
2015,0	8,0	8,03536	-0,0353587
2016,0	12,0	11,7252	0,274801
2017,0	14,0	13,9087	0,0913157

		<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
<i>Period</i>	<i>Forecast</i>	<i>Limit</i>	<i>Limit</i>
2018,0	14,151	-1,91564	30,2177
2019,0	13,975	-34,7067	62,6567
2020,0	13,9131	-37,376	65,2022

The Forecast Table for B.Col_6

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

<i>Period</i>	<i>Data</i>	<i>Forecast</i>	<i>Residual</i>
2014,0	5,0	4,55794	0,442056
2015,0	5,0	4,67836	0,321638
2016,0	4,0	4,02372	-0,0237185
2017,0	2,0	1,96794	0,0320644

		<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
<i>Period</i>	<i>Forecast</i>	<i>Limit</i>	<i>Limit</i>
2018,0	1,91463	-5,05333	8,88259
2019,0	1,72509	-38,0136	41,4638
2020,0	1,6913	-38,6549	42,0375

Forecast Table for B.Col_7

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

Period	Data	Forecast	Residual
2014,0	4,0	4,29983	-0,299827
2015,0	5,0	4,26684	0,733165
2016,0	5,5	5,48732	0,0126753
2017,0	6,0	5,5561	0,443898

		Lower 95,0%	Upper 95,0%
Period	Forecast	Limit	Limit
2018,0	6,12902	-5,53288	17,7909
2019,0	6,03384	-12,2369	24,3045
2020,0	5,96071	-15,2665	27,1879

Forecast Table for B.Col_8

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

Period	Data	Forecast	Residual
2014,0	15,0	15,0094	-0,00940841
2015,0	16,0	15,7442	0,255817
2016,0	16,0	14,6397	1,36026
2017,0	13,0	13,9182	-0,918192

		Lower 95,0%	Upper 95,0%
Period	Forecast	Limit	Limit
2018,0	18,2002	-3,21815	39,6186
2019,0	12,7581	-27,3726	52,8887
2020,0	17,8256	-33,2536	68,9049

Forecast Table for B.Col_9

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

Period	Data	Forecast	Residual
2014,0	4,0	3,88758	0,112416
2015,0	5,0	3,70923	1,29077
2016,0	3,0	2,94929	0,0507132
2017,0	3,0	3,51222	-0,51222

		Lower 95,0%	Upper 95,0%
Period	Forecast	Limit	Limit
2018,0	3,99464	-13,9669	21,9561
2019,0	3,80423	-17,2081	24,8166
2020,0	3,75665	-17,4317	24,945

The Sta Forecast Table for B.Col_10

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

Period	Data	Forecast	Residual
2014,0	10,0	9,98429	0,0157128
2015,0	13,0	9,50233	3,49767
2016,0	7,0	6,8214	0,178596
2017,0	8,0	9,0572	-1,0572

		Lower 95,0%	Upper 95,0%
Period	Forecast	Limit	Limit
2018,0	10,2189	-37,0902	57,528
2019,0	9,5381	-49,7649	68,8411
2020,0	9,46878	-49,9459	68,8834

The Stat

Numărul locurilor de munca

Forecast Table for C.Col_2

Model: ARIMA(0,0,1) with constant

Period	Data	Forecast	Residual
2014,0	169,0	173,374	-4,37387
2015,0	177,0	178,168	-1,16775
2016,0	165,0	175,581	-10,5815
2017,0	190,0	183,175	6,82477

		Lower 95,0%	Upper 95,0%
Period	Forecast	Limit	Limit
2018,0	169,134	128,146	210,123
2019,0	174,639	121,978	227,301
2020,0	174,639	121,978	227,301

ThForecast Table for C.Col_3

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

Period	Data	Forecast	Residual
2014,0	56,0	56,2387	-0,238711
2015,0	58,0	59,1337	-1,13372
2016,0	57,0	57,9934	-0,99345
2017,0	60,0	58,7056	1,29444

		Lower 95,0%	Upper 95,0%
Period	Forecast	Limit	Limit
2018,0	55,3175	29,8748	80,7602
2019,0	59,5537	19,0426	100,065
2020,0	56,2624	8,92272	103,602

The SForecast Table for C.Col_4

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

<i>Period</i>	<i>Data</i>	<i>Forecast</i>	<i>Residual</i>
2014,0	58,0	44,8289	13,1711
2015,0	61,0	56,5199	4,48014
2016,0	32,0	44,9996	-12,9996
2017,0	40,0	45,6543	-5,65428

		<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
<i>Period</i>	<i>Forecast</i>	<i>Limit</i>	<i>Limit</i>
2018,0	48,2262	-218,059	314,512
2019,0	48,7996	-239,074	336,673
2020,0	48,4096	-248,918	345,737

TheForecast Table for C.Col_5

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

<i>Period</i>	<i>Data</i>	<i>Forecast</i>	<i>Residual</i>
2014,0	50,0	70,7953	-20,7953
2015,0	62,0	83,6148	-21,6148
2016,0	83,0	81,6406	1,35935
2017,0	202,0	203,979	-1,97901

		<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
<i>Period</i>	<i>Forecast</i>	<i>Limit</i>	<i>Limit</i>
2018,0	209,078	-173,431	591,587
2019,0	220,604	-1857,93	2299,14
2020,0	222,765	-1890,75	2336,28

ThForecast Table for C.Col_6

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

<i>Period</i>	<i>Data</i>	<i>Forecast</i>	<i>Residual</i>
2014,0	26,0	26,624	-0,623953
2015,0	33,0	26,2887	6,7113
2016,0	28,0	19,7383	8,26173
2017,0	12,0	19,4422	-7,44223

		<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
<i>Period</i>	<i>Forecast</i>	<i>Limit</i>	<i>Limit</i>
2018,0	33,6363	-131,913	199,186
2019,0	24,5487	-198,251	247,348
2020,0	26,0753	-198,128	250,279

The SForecast Table for C.Col_7

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

<i>Period</i>	<i>Data</i>	<i>Forecast</i>	<i>Residual</i>
2014,0	60,0	63,5255	-3,52547
2015,0	63,0	85,7716	-22,7716
2016,0	64,0	96,2508	-32,2508
2017,0	132,0	101,69	30,3096

		<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
<i>Period</i>	<i>Forecast</i>	<i>Limit</i>	<i>Limit</i>
2018,0	22,2797	-614,051	658,61
2019,0	105,532	-897,586	1108,65
2020,0	56,9756	-1043,39	1157,34

TheForecast Table for C.Col_8

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

<i>Period</i>	<i>Data</i>	<i>Forecast</i>	<i>Residual</i>
2014,0	51,0	50,5869	0,413088
2015,0	78,0	75,4317	2,56828
2016,0	90,0	90,3227	-0,32266
2017,0	90,0	87,5022	2,49776

		<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
<i>Period</i>	<i>Forecast</i>	<i>Limit</i>	<i>Limit</i>
2018,0	94,4189	48,3935	140,444
2019,0	89,8656	-47,3295	227,061
2020,0	88,2457	-56,4495	232,941

The SForecast Table for C.Col_9

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

<i>Period</i>	<i>Data</i>	<i>Forecast</i>	<i>Residual</i>
2014,0	52,0	57,0366	-5,03657
2015,0	55,0	55,5414	-0,541409
2016,0	70,0	69,2614	0,738596
2017,0	78,0	77,6733	0,326688

		<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
<i>Period</i>	<i>Forecast</i>	<i>Limit</i>	<i>Limit</i>
2018,0	79,0515	13,6393	144,464
2019,0	78,4587	-138,228	295,146
2020,0	78,2699	-148,185	304,724

ThForecast Table for C.Col_10

Model: ARIMA(1,0,1) with constant

<i>Period</i>	<i>Data</i>	<i>Forecast</i>	<i>Residual</i>
2014,0	34,0	32,8614	1,13855
2015,0	47,0	30,5941	16,4059
2016,0	21,0	20,0294	0,9706
2017,0	22,0	28,1283	-6,12825

		<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
<i>Period</i>	<i>Forecast</i>	<i>Limit</i>	<i>Limit</i>
2018,0	34,4552	-191,718	260,629
2019,0	31,668	-239,594	302,93
2020,0	31,1083	-241,816	304,032

Exemple de model de incubatoare de afaceri din lume

1) Centrul Industrial Batavia (BIC)

Primul incubator de afaceri, fondat în 1959 (Batavia / statul New York)



La moment acest IA încă funcționează și găzduiește 110 rezidenți, și oferind circa 1000 locuri de muncă.

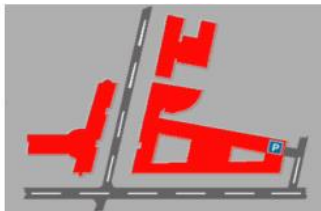
Scopul creării acestui IA a fost restructurarea și revitalizarea zonelor industriale.

Are multe în comun cu inițiativele actuale din Europa de est și Centrală

2) Incubator de afaceri tehnologic: TZDO - Dortmund Technology Center

Deschis în 1985, aparține celor mai mari centre tehnologice din Europa

- circa 90 de companii rezidente și generează, 1300 de locuri de muncă
- suprafața totală - 70000 m², constă din 8 complexe de clădiri
- pachet complet de servicii și legături de rețea stabilite cu principalii agenți din regiune
- Parteneriatul Public-Privat (PPP) este asigurat de către administrația locală și 7 bănci
- Spectrul de servicii - concentrat pe potențialul tehnologic existent în știință și economie: tehnologii microsisteme, servicii IT, tehnologii orientate, electronică, inginerie mecanică, logistică, tehnologii de mediu, biomedicină



3) Incubatorul de afaceri virtual: New Hampshire Virtual Business Incubator (NHVBI)

Scopul și obiectivele țintă: suportul întreprinzătorilor, a lucrătorilor independenți și a micilor profesioniști prin asigurarea relațiilor de parteneriat și colaborare.



Servicii și utilități acordate:

- Consultanță și instruire în afaceri
- Surse de finanțare a afacerilor
- Instrumente virtuale pentru planificarea afacerii, analiza financiară și dezvoltarea strategiei
- Consultanță și asistență de specialitate.

Sursa: Adaptat de autor în baza [114, 115].

Exemple de model de incubatoare de afaceri din lume

4) *Incubatorul de Afaceri: Centrul de software Hagenberg, Austria*

Înființat în 1988, aflat în parcul de software Hagenberg

- Suprafața totală: 7.200 m²
- Localizare favorabilă datorită locației în apropiere a institutelor de cercetare, centrelor de competență și universității politehnice
- Rețeaua de incubatoare din Austria oferă asistență de pornire pentru întreprinzători
- Austria Superioară se numără printre cele mai importante regiuni din Europa în ceea ce privește strategiile sale de cluster - o chestiune esențială: trăsătura distinctivă este importanța unei strategii regionale tehnologice mai largi în care incubatoarele sunt integrate
- Fiecare centru se concentrează pe anumite tehnologii și clustere

5) *Incubatorul de Afaceri: Centrul de inovare pentru afaceri din Dublin (Dublin BIC) și astăzi:*

Guinness Enterprise Center (GEC)

Deschis în 2001, inițiat din cauza necesității de a extinde *EU-BIC* existent în sediul Grupului

Guinness Enterprise Center (GEC)

- Parteneriatul Public-Privat (PPP) a șase parteneri
- Se concentrează în primul rând pe: întreprinderile orientate spre servicii de software, ingineria prototipului hi-tech, comerțul electronic, dezvoltarea internetului și a tehnologiilor mobile
- Fonduri proprii de capital de incubare
- Suprafață: 5.000 m²
- Incubează 83 de companii
- Perioadă de incubare: 33 luni

Sursa: Adaptat de autor în baza [114, 115].

Exemple de model de incubatoare de afaceri înființate în Parcurile Industrial-Tehnologice din țările lumii

1) Incubatorul de afaceri Innopoli la Otaniemi Science Park, Espoo, Finlanda

- **Innopoli** - Deschis în 1991; dimensiune: 20.000 m²; concentrat pe start outputuri și hi-tech
- **Innopoli II** - finalizat 2002; specializat în software; dimensiune: 19.500 m²
- **Innolinko** - Pre-incubator la **Innopoli II**: companii din stadiul incipient; suport pentru profesori și studenți pentru a-și transforma ideile de afaceri (fără costuri de închiriere)
- Rezidenții la **Innopoli**: 140 de companii cu un număr de peste 800 de persoane
- **Situată în Parcul științific Otaniemi**, unul dintre cele mai mari parcuri științifice comerciale din Europa, la periferia orașului Helsinki
- **Obiectivul** principal pentru înființarea incubatoarelor: revitalizarea economiei regionale afectată de declinul industriei tradiționale.

2) Parcul de cercetare - Incubatorul de afaceri tehnologic: Japonia, Kyoto

Considerat ca un **incubator de afaceri de lider** și un centru internațional pentru cercetare și dezvoltare de tehnologii avansate

- **Parc de cercetare proprietate privată**, înființat în 1987 ca o filială de 100% din Gaz Osaka.
- Până în prezent, peste 200 de companii rezidente facilitează de centre de cercetare specializate în domenii variind de la științele vieții, până la serviciile de afaceri
- Complexul Parcul de Cercetare a fost dezvoltat într-un grup de noi rezidenți și companii IT cu peste 45% din companiile care găzduiesc în aceste categorii
- **Suprafața totală**: 100.000 m²
- **Chiria lunară medie**: \$ 34 / m²
- **Nr. personal de administrare**: 95 persoane
- **Servicii și facilități în afaceri**: Cercetare de piață, coordonare de afaceri, coordonare tehnologică, consultanță financiară, coordonarea capitalului de risc, contabilitate, servicii juridice, asistență în înființare, echipament general de birou, servicii.
- **Alte servicii**: Infrastructura include un centru de date, laboratoare, săli de întâlniri, apartamente de închiriere, facilități de catering, gimnaziu și facilități de conferințe care găzduiesc peste 1000 de conferințe pe an.

Sursa: Adaptat de autor în baza [250, 251].

Istorii de succes ale RIAM



- **Îmi fidelizez clienții prin atitudine [120]**
- *Entuziasmul și dorința de a deveni designer vestimentar nu au părăsit-o pe **Tatiana Vetrilă** niciodată. Chiar dacă o avut câteva joburi în alte domenii, Tatiana a rămas fidelă croitoriei și, într-un final, a reușit să fondeze propria afacere. Atelierul de croitorie din Rezina a devenit o casă de modă în rândul localnicilor, care abia așteaptă ca Tatiana să-i bucure cu ceva inedit. Aceștia formând cozi chiar cu câteva luni înainte de marele lor eveniment.*
- **Cum ați ajuns în lumea asta a frumosului?**
- De mică eram convinsă că vreau să fac oamenii să arate mereu bine și gândul acesta nu mă lasă. Așa că am devenit studenta Colegiului Tehnologic din Chișinău. La Rezina m-a adus dragostea. În incubator am ajuns datorită bunicii mele care m-a sunat și mi-a spus despre oportunități de care beneficiază rezidenții aici și am zis că trebuie să aplic. Uite astfel noi am reușit să devenim rezidenții incubatorului și atunci când zic de noi, îl am în vedere și pe soțul meu, care împarte cu mine acest oficiu. Eu sunt responsabilă de croitorie, el de calculatoare. Am avut parte de o susținere foarte mare din partea Consiliului Raional, a Incubatorului și din partea ODIMM-ului. Datorită lor nu am știut ce înseamnă bariere.
- **Dvs ați stat o bună perioadă de timp în Chișinău și deja aveți clienți fideli. A constituit o barieră faptul că v-ați mutat în Rezina? Ați pierdut din clienți?**
- Nu. Clienții mei fideli au rămas. Comunic prin skype cu ei. Plus la asta, sunt foarte des în Chișinău. M-am străduit ca ei să nu simtă atât de mult lipsa mea.
- **Dar cum ați făcut față primilor clienți? Pentru că există o perioadă când devii mai cunoscut și clienții apar mulți și continuu.**
- A fost greu și asta pentru că există frica. E una să coși acasă și cu totul altceva e să coși pentru o comunitate, mai ales când deja ai nume. Am clienți de toate categoriile. Mulți vin

și se arată foarte neîncrezători că voi reuși să le modific ori coase haina dorită, mă testează, dar ulterior devin clienții mei fideli. Mă bucur să am astfel de clienți care mă scot din zona mea de confort și mă motivează să evoluez.

- **Cum ați reușit să reeducați consumatorul, care a fost obișnuit mulți ani să procure haine, dar să nu le coase personalizat?**
- Foarte simplu a fost, pentru că în piață găsim peste tot aceleași modele, iar oamenii doresc să arate deosebit și frumos. Plus la asta, există foarte mulți clienți, care cumpără haine din piață și ulterior vin plini de disperare la noi, rugându-ne să le salvăm haina, pe care au dat bani.
- Clientul trebuie să-i oferi calitate și doar atunci poți deveni apreciat și solicitat.
- **Cum promovați afacerea și ce tehnici de fidelizare a clienților utilizați?**
- Am împărțit pliante prin piață, am lipit avize pe la casele oamenilor și chiar seara deja aveam primele sunete și comenzi. Dar evident că cea mai bună promovare o reprezintă recomandările clienților.
- Îmi fidelizez clienții prin atitudine. Oricare client beneficiază în atelierul meu de bună dispoziție, de o ceașcă de ceai ori cafea, de atitudinea personalizată. În aceasta constă secretul colaborării longevive. Tu îi oferi omului nu doar haina așteptată, dar și dispoziția dorită, îi creezi sărbătoare în monotonia cotidiană.
- **Cum vedeți evoluția a tot ceea ce faci? Unde se află acel aisberg?**
- După ce am participat anul acesta la expoziția „Fabricat în Moldova” și m-am întors cu practic toată colecția vândută, am decis că trebuie să schimb strategia și să-mi cresc numele. Îmi doresc numele meu să devină brand cunoscut și apreciat de consumatori. De asemenea, îmi doresc o mică fabrică, cu cel puțin 10 mașini de cusut unde să-mi creez modelele unicele.



- **Dacă aveți timp liber, nu ezitați să explorați**

- *Și-a început activitatea lucrând în cadrul companiei de construcții create de părinții săi. Pe parcursul anilor a acumulat destule cunoștințe și a hotărât că a venit momentul să dea viață propriei afaceri.*
- *Astfel, de 3 ani, **Constantin Hadârcă** este antreprenor cu acte-n regulă. Compania pe care o conduce Constantin are două direcții de activitate. Prima reprezintă un atelier de confecții metalice, iar cealaltă oferă servicii de construcție.*
- *Cu puțină creativitate, entuziasm și răbdare Constantin, împreună cu colegii săi, creează lucrări inedite. Până și mașina de tăiat fier a fost proiectată și realizată tot în cadrul acestei întreprinderi.*
- **Care a fost imboldul de a-și începe activitatea în cadrul acestui incubator?**
- Am activat în incubator chiar de la fondarea acestuia. A fost o colaborare mai mult decât fructuoasă și am beneficiat de facilități oferite.
- Țin să menționez importanța instruirii de care am avut parte aici și datorită căreia îmi pot administra eficient afacerea. Cursurile la care am învățat cum să gestionez timpul ori ce tehnici de marketing să utilizez pentru ca afacerea să crească sunt mai mult decât vitale pentru un antreprenor.
- **Dacă tot ați menționat, mai devreme, despre tehnici de marketing, pe care le utilizați în afacerea Dvs?**
- Cea mai bună promovare vine din partea clienților noștri. Un feedback din partea lor, rezultă o promovare mai mult decât bună. Până în prezent am avut comenzi atât din regiune, cât și din alte raioane. De asemenea, am avut o comandă chiar în Paris și ne mândrim foarte mult cu asta. Lucrurile astea ne motivează să lucrăm și mai bine.
- **Cum vedeți dezvoltarea afacerii pe care o conduceți?**
- Ne dorim să avem parte de comenzi mai frumoase, mai complexe și interesante. Doar așa vom reuși să nu stăm pe loc, să evoluăm continuu.
- Ne plac provocările, pentru că datorită lor ne perfecționăm.
- **Ce sfat i-ați da celor care abia se gândesc să-și dezvolte o afacere?**
- Dacă aveți timp liber, nu ezitați să explorați ceea ce vă pare interesant. Niciodată nu poți să știi ce lucru te va inspira să-ți dezvolți propria afacere.



- **Atunci când angajez pe cineva, îi achit instruirea**
- *Arta fotografică l-a îndrăgostit și l-a motivat să-și dezvolte talentul, creând o afacere dedicată industriei fotografice. Succesul antreprenorului **Alexandru Palanciuc** nu s-a lăsat mult așteptat, astfel încât, la scurt timp, a deschis și o tipografie pentru ca să le ofere clienților săi o mai vastă alegere de servicii și să le economisească timpul.*
- *Alexandru a fost primul fotograf din Ștefan Vodă care filma în calitate FullHD și 4K. Pe lângă acest lucru, un alt know-how pentru piața locală a fost și ajustarea calității fețelor în video, un serviciu foarte rar întâlnit.*
- **Când și cum ați înțeles că arta fotografică e ceea ce simți și că ar putea crește într-o afacere?**
- Am început să lucrez în calitate de fotograf pentru mai multe studiouri, încă din 2008.
- Treptat am început să atrag clienții noi, fiind chemat să immortalizez cele mai frumoase momente la cele mai importante sărbători de familie. În momentul în care am realizat că am mai mult de 50 de nunți pe an, m-am gândit că trebuie să mă extind, astfel mi-am deschis propria afacere.
- Din 2012 am jur de 100-150 de nunți pe an.
- **Cum reușiți să faceți față unui număr destul de mare de clienți?**
- Pentru a deservi atât de multe nunți am creat și locuri de muncă adiționale. Suntem 10 fotografi și 3 angajați care se ocupă zilnic de prelucrarea fotografiilor. Atunci când angajez pe cineva îi achit și instruirea la un studio fotografic pentru că nu-mi doresc să ajung în situația în care clienții mei să fie dezamăgiți de calitate. Angajații mei trebuie să satisfacă așteptările chiar și ai celui mai complicat client.
- **Știi că ați mai deschis și o tipografie în cadrul companiei. Care a fost motivația?**
- Am deschis tipografia ca a doua ramură a afacerii mele, pentru a oferi clienților comoditatea de a-și imprima pozele. Tipografia oferă un serviciu de susținere. Cine comandă serviciile noastre foto/video, beneficiază de serviciile tipografiei la prețul de cost.
- **Ce v-a motivat să construiți o afacere în cadrul incubatorului?**

- Fiind la început de drum căutăm un spațiu de chirie la un preț cât se poate de avantajos.
- De asemenea, am fost atras de numeroase activități care se desfășoară aici, dar și de programele ODIMM, care sunt promovate, cum ar fi programul „PARE 1+1”.
- Tot aici mi-am făcut și studiile de contabilitate, care mi-au prins foarte bine.
- **Cum vă promovați serviciile?**
- Optez pentru promovarea online și pentru recomandări. Am deschis site-ul oficial al companiei www.nuntadeaur.md, unde clienții pot vedea lucrările noastre. În domeniul nostru, cel mai bine funcționează recomandarea clienților precedenți.
- **Care ar fi sfatul pentru cei care urmează să-și dezvolte o afacere în cadrul acestui incubator?**
- Încercați să activați după specialitate. Revizuiți-vă cunoștințele pentru a înțelege în ce domeniu puteți să faceți minuni. Succes!



- **Rețelele de socializare au devenit o adevărată salvare pentru start-up-uri**
- *Tendința femeilor de a fi întotdeauna frumoase, rămâne mereu în vogă, astfel că mulți antreprenori optează pentru afaceri în domeniul dat. Este cazul și cosmetologului, Ana Maria Lungu, care a reușit să le ajute pe femeile din Ștefan Vodă să arate mereu impecabil și să spună STOP vârstei.*
- *Antreprenoarea și-a început activitatea în bază de patentă, iar după jumătate de an s-a decis să-și deschidă un S.R.L, devenind proprietara primului cabinet cosmetic din orașul Ștefan Vodă.*
- **Care sunt serviciile care sunt disponibile clienților companiei Dvs?**
- *Clienții mei pot opta pentru proceduri faciale și corporale, cum ar fi: epilare cu ceară, pedichiură medicală și masaj anticelulită.*
- *Procedurile poartă un caracter sezonier. În perioada caldă, clientele optează pentru epilare cu ceară și pedichiură medicală; iar în celelalte cazuri, cele mai populare sunt procedurile faciale: piling-urile, curățirea mecanică, hidratările și tratamentele pentru ten acneic.*
- **De ce ați optat să vă dezvoltați afacerea în cadrul incubatorului?**

- Am văzut o oportunitate foarte bună de dezvoltare. Prețul de chirie este foarte convenabil pentru mine iar datorită localizării acestuia beneficiez și de un flux mare de clienți.
- Am aplicat la un proiect de mini-business în cadrul incubatorului, unde am reușit să câștig 500 euro. Datorită acestui câștig, mi-am procurat 3 aparate pentru proceduri faciale: aparat galvanic, vacuum pentru masaj anticelulitic și sterilizator cu cuarț.
- **Cum vă promovați serviciile?**
- Rețelele de socializare au devenit o adevărată salvare pentru start-up-uri. Online-ul mi-a oferit aceleași avantaje ca și cabinetele cosmetologice unor saloane deja cunoscute pe piață. În prezent, clientul are acces la toate sursele de informare și este liber să aleagă compania care-i este mai pe plac.
- **Unde se află acel iceberg al afacerii Dvs?**
- Plănuiesc să deschid un salon de frumusețe cu servicii cosmetologice și styling, pentru că majoritatea clientelor mele sunt nevoite să meargă la Chișinău ca să-și facă o procedură ce nu-i prezintă în salonul meu. Trebuie să recunosc asta a fi o lacună, dar sper că, în scurt timp, să o pot elimina. Îmi doresc foarte mult să-mi dezvolt afacerea pentru ca fiecare clientă să poată găsi oricare procedură dorită în salonul meu și să o poată savura din plin.



- **Cel mai greu a fost să mă decid să fiu propriul meu angajator**
- *Producerea și realizarea ferestrelor PVC reprezintă un proces destul de complex, unde fiecare detaliu stă la baza creării funcționalității acestora, cu atât mai mult că, satisfacerea clientului se măsoară în calitatea producției livrate.*
- *Deși sunt pe piață de doar un an, au reușit să înregistreze performanțe chiar și peste așteptările lor.*
- *Vă invităm să-l cunoașteți pe Igor Grilea, omul din spatele ferestrelor PVC și unul din fondatorii companiei GeoGrup S.R.L.*
- **Cât de complicat a fost să vă decideți să dați viață companiei pe care o administrați?**
- Cel mai greu a fost să mă decid să încep să lucrez pentru mine, să fiu propriul meu angajator. Cred că dacă te decizi să construiești o afacere de la zero, trebuie să o faci bine

din start. Odată ce mi-am zis că nu vreau să lucrez pentru cineva, am înțeles că trebuie să merg înainte.

- Am deschis această afacere împreună cu prietenul meu Igor. Primul an a fost o provocare, căci urma să dăm startul la secția de producere, să stabilim legături cu furnizorii, să le demonstrăm clienților că putem să le oferim servicii la nivelul așteptărilor lor.
- **Și în cadrul incubatorului cum ați ajuns?**
- M-a determinat costul chiriei, amplasarea locației și condițiile de aici. Pentru mine a fost foarte important ca oficiul și secția de producere să fie alături de Chișinău. Plus la toate, concurența practic lipsește. Ne axăm cel mai mult pe raionul Dubăsari, dar, cu toate acestea, uneori mai apar comenzi și din alte regiuni.
- **Dacă vorbim despre promovare. Ce modalitate de promovare e cea mai avantajoasă în domeniul Dvs?**
- Luând în considerare domeniul de activitate a companiei, plasăm publicitate pe panourile informative din sate, din orașe și pe rețelele de socializare. Până la urmă, m-am convins că cea mai bună metodă de promovare este recomandarea clientului, doleanțele căruia au fost satisfăcute din plin.
- **Cum vedeți dezvoltarea afacerii? Chiar dacă e un domeniu avantajos, trebuie crescut.**
- Nu credeam că vom păstra același tempou de dezvoltare ca și în anul precedent, dar urmărind cifrele de afaceri, pot să spun că o ducem foarte bine și mi-aș dori să continuăm în același ritm. Sper ca în următorii 5 ani să-mi deschid un atelier propriu în **Coșnița**. Acest lucru mi-ar permite să creez mai multe locuri de muncă pentru tinerii care doresc să lucreze și să depună efort în ceea ce fac. După cum deja am subliniat, este extrem de important să prestăm servicii calitative, doar așa vom reuși să facem față chiar și în perioada de criză.



- **Afacerea mea este viața mea - Afaceri din stânga Nistrului**
- **Jana Sisoeva, 52 de ani, S. A. "Compania Svecia"**

- Ideea de afacere a apărut în perioada concediului de maternitate. Fiica mea s-a îmbolnăvit. I se formase un dop de ceară în ureche, însă îi era frică de medici. Am fost nevoită să găsesc o modalitate simplă dar eficientă. Așa am ajuns să învăț să fac lumânări pentru urechi.
- A urmat o perioadă în care toți prietenii și cunoștințele veneau la mine ca să le fac lumânări din ceară pentru urechi. Atunci am realizat că există cerere pentru un asemenea produs pe piață, iar experiența mea de creare a lumânărilor pe parcursul unei perioade de 7 ani îmi permitea să trec la un nivel nou.
- Lumânările sunt create din ceară naturală și cele mai bune uleiuri naturale cu efecte antiinflamatoare precum salvie, molid, levănțică, eucalipt, mentă, lămâie etc. Acestea ajută la stoparea proceselor inflamatorii în cazul afecțiunilor ORL. Prin vacuumul creat în timpul arderii lumânării se curăță ceara din urechi, iar focul vindecă zgomotele din urechi. Este o procedură unică, dar simplu de realizat.
- Crearea unei lumânări poate dura 2 zile. Sunt o serie de procese prin care trece fiecare lumânare, totul se face manual. Experiența anterioară în domeniul controlului calității în cadrul unei întreprinderi mi-a permis să perfecționez procesul producerii și să îl adaptez la cele mai performante standarde.
- Este o afacere de familie cu 4 angajați. Pentru o bună perioadă de timp produsele au fost exportate în Germania. În prezent, îmi doresc să extind activitatea, să revin pe piața Republicii Moldova și să cuceresc piața europeană.

Sursa: Adaptat de autor în baza [120].

Acte de implementare

27.1 Act de implementare la IA Sângerei

Act de implementare

a rezultatelor cercetării științifice ale dnei Dodu Aliona,
obținute în teza de doctor intitulată

„Managementul incubatoarelor de afaceri – formă de promovare a micului business”

Prin prezentul act se remarcă contribuția personală a dnei Dodu Aliona în cercetarea impactului dezvoltării incubatoarelor de afaceri în economia regională a Republicii Moldova, prin prognozarea evoluției economice a regiunilor în care urmează a fi acestea create. Prezentul act confirmă necesitatea utilizării recomandărilor efectuate de autorul Dodu Aliona în argumentarea economică a selectării regiunilor de creare a incubatoarelor de afaceri.

Evaluarea efectuată de către d-ei prin cunoașterea temeinică a domeniului, dar și utilizarea metodelor analitice în cuantificarea relațiilor dintre diverși factori ai mediului de afaceri, pot duce la îmbunătățirea rezultatelor economice ale incubatoarelor de afaceri și, prin urmare, la ameliorarea situației economice a regiunilor din Republica Moldova.

Unele din recomandări formulate de către dna Dodu Aliona au fost utilizate la procesul decizional de administrația IA Sângerei ce ține de eficientizarea activității Incubatorului de afaceri Sângerei.

Administrația „IA Sângerei” recomandă ca propunerile formulate de dna Dodu Aliona în teza de doctorat să fie înaintate și către Autoritățile Publice Centrale (Ministrului Economiei) și Locale (Consiliul raional Sângerei) în vederea recunoașterii rolului pozitiv al Incubatoarelor de afaceri în dezvoltarea regională a Republicii Moldova, în care nivelul de trai lasă de dorit, iar incubatoarele permit acumularea treptată a capitalului investițional de afaceri.

Ludmila Prociuc
Director IA Sângerei
069360109
8 noiembrie 2018



27.2 Act de implementare la IA Leova



IP Incubatorul de Afaceri din Leova
str. Ștefan cel Mare, 73, or. Leova
MD-6301, Republica Moldova
Tel./fax: +(373) 263 25 999

Act de implementare

a rezultatelor cercetării științifice ale dnei Dodu Aliona,
obținute în teza de doctor cu tema

„Managementul incubatoarelor de afaceri – formă de promovare a micului business”

Prin prezentul act se remarcă contribuția personală a dnei Dodu Aliona în cercetarea impactului dezvoltării incubatoarelor de afaceri în economia regională a Republicii Moldova, prin prognozarea evoluției economice a regiunilor în care urmează a fi acestea create. Prezentul act confirmă necesitatea utilizării recomandărilor efectuate de autorul Dodu Aliona în argumentarea economică a selectării regiunilor de creare a incubatoarelor de afaceri.

Evaluarea efectuată de către ea prin cunoașterea temeinică a domeniului, dar și utilizarea metodelor analitice în cuantificarea relațiilor dintre diverși factori ai mediului de afaceri, pot duce la îmbunătățirea rezultatelor economice ai incubatoarelor de afaceri și, prin urmare, pot îmbunătăți situația economică a regiunii statistice respective din Republica Moldova.

Unele din recomandări formulate de către dna Dodu Aliona au fost utilizate la procesul decizional de administrația IA Leova ce țin de crearea propriu-zisă a “Incubatorului de afaceri Leova”.

Administrația „IA Leova” recomandă ca propunerile formulate de dna Dodu Aliona în teza de doctorat să fie înaintate și către Autoritățile Publice Centrale (Ministrului Economiei) și Locale (Primăria or. Leova), în vederea recunoașterii rolului pozitiv al Incubatoarelor de afaceri în dezvoltarea regională a Republicii Moldova, cu nivel de trai scăzut, iar incubatoarele permit acumularea treptată a capitalului investițional de afaceri.



Directorul IA Leova

Boris Patrașcu



**Ministerul Educației, Culturii și Cercetării
Institutul Național de Cercetări Economice
(INCE)**

MD-2064, Republica Moldova
mun. Chișinău, str. Ion Creangă, 45

tel. (00 373 22) 50-11-00, fax (00 373 22) 74-37-94
site-ul www.ince.md e-mail: info@ince.md

Nr. 02/9 - 092 din 08.04.2019

ACT DE IMPLEMENTARE

a propunerilor tezei de doctor în științe economice la specialitatea

**521.03 – Economie și Management în domeniul de activitate a Dnei DODU Aliona cu tema
„DEZVOLTAREA INCUBATOARELOR DE AFACERI – INFRASTRUCTURĂ DE
SUPPORT AL MICULUI BUSINESS”**

Dna Aliona DODU, lector universitar, Universitatea Tehnică a Moldovei, a participat la realizarea proiectului instituțional aplicativ al Institutului Național de Cercetări Economice 15.817.06.05A „Armonizarea politicii de dezvoltare a IMM-urilor în Republica Moldova cu principiile ”Small Business Act” pentru Europa”, etapa a.2019 **”Îmbunătățirea posibilităților de implicare a tinerilor în activitățile antreprenoriale în Republica Moldova”** în calitate de voluntar. În special, dna DODU a participat activ la realizarea chestionării tinerilor privind educația antreprenorială și formarea competențelor antreprenoriale, precum și la elaborarea propunerilor pentru îmbunătățirea educației antreprenoriale în cadrul universităților Republicii Moldova.

Institutul Național de Cercetări Economice va examina și aproba rezultatele preliminare ale activității în cadrul proiectului respectiv la ședința Consiliului Științific al INCE din iunie 2019. Directorul proiectului, dr.hab. Elena Aculai apreciază înalt suportul dnei Aliona Dodu la realizarea proiectului menționat.

Rezultatele cercetării vor avea impact pozitiv asupra implicării tinerilor în activitățile antreprenoriale prin intensificarea educației antreprenoriale și formării competențelor antreprenoriale în cadrul instituțiilor de învățământ la diferite niveluri. În afară de aceasta, rezultatele proiectului sunt menite de a influența asupra argumentării îmbunătățirii politicilor în domeniile educației și susținerii întreprinderilor mici și mijlocii în Republica Moldova.

**Directorul INCE,
mem.cor. al AȘM
dr.hab., prof.**

Alexandru Stratan



**Proiect 144544 -Tempus 1-2008-1-FR JPAES
Dezvoltarea parteneriatului cu întreprinderile
în Republica Moldova**

CERTIFICAT

prezentul confirmă că

Dodu Aliona

**a urmat și a finalizat cu succes
cursul “Antreprenoriat. Inițierea afacerii”
(60 ore, 4 credite ECTS)**

**01.03.2010 – 01.05 2010
UTM, Chișinău, Moldova**



**Ion Bostan
Rector UTM,
Academician**

Ion Bostan



Certificate și diplome de participare

28.1 Certificat: „Crearea și Organizarea Clusterelor în Republica Moldova”





"Constantin Brancoveanu" University of Pitesti
Faculty of Finance - Accounting of Pitesti
Center of Financial-Accounting Research of Pitesti

CERTIFICATE OF ATTENDANCE

THIS IS TO CERTIFY THAT

Aliona DODU

.....
ATTENDED THE INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE
"ACCOUNTING AND FINANCE - THE GLOBAL LANGUAGES IN BUSINESS",

3rd EDITION,

AT THE FACULTY OF FINANCE - ACCOUNTING,
"CONSTANTIN BRANCOVEANU" UNIVERSITY OF PITESTI,
ROMANIA

DATE OF CONFERENCE: 23 MARCH 2018

Rector,

Prof. univ| dr. Ovidiu Puiu



INSTITUTUL NATIONAL DE CERCETARE ECONOMICA



Foundation for Education,
Science and Culture
"Prof. univ| dr. Alexandru Puiu"



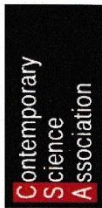
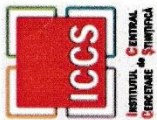
UNIVERSITATEA
Petru Maior
T. A. S. C. U. - P. I. T. E. S. T. I.



28.3 Certificat: "Prospects for sustainable development of rural areas and the new economic challenges"



28.4 Diplomă: ”Turbulent times: Economic and political directions”



INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS AND ECONOMY
TURBULENT TIMES: ECONOMIC AND POLITICAL DIRECTIONS

DIPLOMA

WE HEREBY AWARD THIS DIPLOMA TO MRS. **Aliona DODU** FOR THE PARTICIPATION TO
THE 8TH EDITION OF INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS AND ECONOMY: “**TURBULENT
TIMES: ECONOMIC AND POLITICAL DIRECTIONS**”.



NOVEMBER 08-10, 2018
CONSTANTA, ROMANIA

DEAN,
Faculty of Law and Economics Constanta,
Professor **Mihnea-Claudiu DRUMEA**, Ph.D.



28.5 Diplomă: ”Sustainable economic and social development of euroregions and cross-borders areas. Siret – Prut – Nistru euroregion”



28.6 Diplomă de excelență pentru participarea la conferința tehnico-științifică a colaboratorilor, doctoranzilor și studenților a UTM



28.7 Adeverință de participant la trainingul „Gestionarea și motivarea personalului”



Camera de Comerț și Industrie
a Republicii Moldova

Adeverință

Nr. HRT-14223

Prin prezenta se confirmă că

Aliona Dodu

a participat la trainingul

«Gestionarea și motivarea personalului»

organizat de către **Centrul de Formare Continuă** din cadrul

Camerei de Comerț și Industrie a Republicii Moldova

(16 ore academice)



Vicepreședinte CCI RM
Vladimir DIDILICA

Chișinău, 13.02.2014

DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnata, Dodu Aliona, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

Dodu Aliona

CURRICULUM VITAE

Numele și prenumele: DODU Aliona

Data și locul nașterii: 28 martie, 1976, Republica Moldova,
raionul Strășeni, satul Negrești.

Starea civilă: căsătorită

Cetățenia: Republica Moldova



Studii:

1993-1999 – Licență – UTM, Licențiat în Economie, specialitatea Management

2001-2002 – Masterat – UTM, specialitatea Economie, magistrul în Administrarea Afacerilor

2004 – competitor UTM, specialitatea Economie și Management în domeniul de activitate

Stagii:

- 20-21.01.2009** Posibilități de inițiere a afacerilor în cadrul Incubatorului de Afaceri din Soroca (IAS), organizat de către Ministerul Economiei al RM, Organizația pentru Dezvoltarea Sectorului ÎMM (ODIMM), în cadrul proiectului „«ENTRANSE» 2 YOUR Business”, finanțat de către Guvernul Norvegiei. Soroca - Incubatorul de Afaceri din Soroca (IAS)
- 30.10.2009-15.01.2010** Cursuri de perfecționare în domeniul de Antreprenoriat, specializarea Antreprenoriat- inițierea afacerii
- 01.03.-01.05.2010** Cursuri de instruire și pregătire a formatorilor «Antreprenoriat. Inițierea afacerii», «ENTRANSE» 2 YOUR Business – în cadrul Proiectului implementat de Institutul de cercetări Științifice FINTEF și finanțat de către Guvernul Norvegiei. UTM
- 01.11.12-11.11.13** Cursuri recalificare la specialitatea Pedagogie profesională
- 13.02.2014** Treningul „Gestionarea și motivarea personalului”, organizat de către Centrul de Formare Continuă din cadrul Camerei de Comerț și Industrie a R. Moldova
- 04.04.2016-08.04.2016** Cursuri Moodle Moot Moldova 2016, organizat UTM în parteneriat cu Compania e-Learning și Software, SRL din Arad - partener Moodle din România
- februarie 2019 - prezent** inclusă în echipa de realizare a proiectului de cercetare aplicativă „Armonizarea politicii de dezvoltare a IMM-urilor în Republica Moldova cu principiile ”Small Business Act” pentru Europa, etapa a.2019: ”Îmbunătățirea posibilităților de implicare a tinerilor în activitățile antreprenoriale în Republica Moldova”, în bază de voluntariat

Domeniile de interes științific: 521.03 – Economie și management în domeniul de activitate Dezvoltarea sectorului Întreprinderilor Mici și Mijlocii și infrastructurii de suport în afaceri (în special a Incubatoarelor de Afaceri).

Activitatea profesională:

- 2004 – prezent** lector superior, Departamentul „Inginerie și management în sisteme de producție”, facultatea „Inginerie Mecanică, Industrială și Transporturi”, UTM
- 2014 – prezent** formator de proiect: Antreprenoriat – inițierea afacerii, Proiectul Tempus 2008-FR-IPHES, UTM

- 2014 – prezent** lector superior, Departamentul „Inginerie și management industrial”, facultatea „Inginerie Mecanică, Industrială și Transporturi”, UTM
- 2018 – prezent** lector universitar, Departamentul Ingineria Fabricației, facultatea „Inginerie Mecanică, Industrială și Transporturi”, UTM

Participări la foruri științifice:

1. Masa rotundă „Crearea și organizarea clusterelor în Republica Moldova: de la teorie la practică”, 06.12.2018, Chișinău, Institutul Național de Cercetări Economice.
2. Conferința internațională „Global Economy Under Crisis”, ediția a VII, 8-10 noiembrie 2018, Constanța, România.
3. Conferința Internațională Jubiliară consacrată a 85 de Ani de la Fondarea UASM, 4-6 octombrie 2018, Chișinău, UASM.
4. Conferința Științifică Internațională „Creșterea economică în condițiile internaționalizării”, Ediția a IV-a, 3-4 septembrie 2009, Chișinău, IEFS.
5. Conferința Științifică Internațională „Accounting and finance – the global languages in business”, 3rd edition, 23 martie 2018, Pitești, Universitatea “Constantin Brâncoveanu”.
6. Conferința Științifică Internațională „Dezvoltarea economic-socială durabilă a Euroregiunilor și a Zonelor transfrontaliere”, 10 noiembrie 2017, Iași, Institutul de Cercetări Economice și Sociale „GH. ZANE”.
7. Conferința Științifică Internațională, 23-24 octombrie 2014, Chișinău, UTM, AGIR.
8. Conferința Științifică Internațională „Creșterea economică în condițiile globalizării”, Ediția a IX-a, 16-17 octombrie 2014, Chișinău, INCE.
9. Conferința colaboratorilor, doctoranzilor și studenților UTM, 17 noiembrie 2017, Chișinău, UTM.
10. Conferința Științifică Internațională „Dezvoltarea inovațională a Republicii Moldova: obiective naționale și tendințe mondiale”, 7-8 noiembrie 2013, Comrat, Universitatea de Stat din Comrat.
11. Conferința Internațională Științifico-Practică “Creșterea economică în condițiile globalizării”, , Ediția a VIII-a, 17-18 octombrie 2013, Chișinău, IEFS.
12. Conferința Științifică Internațională „Strategii și politici de management în economia contemporană”, 30-31 martie 2012, Chișinău, ASEM.
13. Conferința națională științifico-practică cu participare internațională „Antreprenariat. Ingineria afacerii”, 13-14 octombrie 2011, Chișinău, UTM.
14. Conferința Științifică Internațională „Design, technology and management in manufacturing”, 14-16 mai 2010, Iași, România.
15. Conferință Științifică Internațională „Transport: economie, inginerie și management”, 16-17 octombrie 2009, Chișinău, UTM.

Lucrări științifice și științifico-metodice publicate

1. Dodu A., Gorobievski S. Evaluarea eficienței economice și argumentarea strategiilor de dezvoltare a activității incubatoarelor de afaceri din Republica Moldova. Conferința internațională „Global Economy Under Crisis”, ediția a VII. Constanța, România, 28-29 noiembrie, 2018, p.261-277
2. Dodu A. Incubatoarele de afaceri în R. Moldova - prioritate strategică pentru dezvoltarea IMM-ilor. Simpozion Științific Internațional – Perspectivele dezvoltării durabile a spațiului rural în contextual noilor provocări economice. În: Mat-le Conferinței Internaționale Jubiliare, consacrate a 85 de Ani de la Fondarea UASM, 4-6 octombrie 2018. Ch., UASM, p.140-144

3. Dodu A., Gorobievski S. The role of business incubators as instrument management in contemporary economy. În: *Economia Contemporană*, Universitatea “Constantin Brâncoveanu”, Pitești. Vol. 3, Nr. 2/2018, pp.14-26. ISSN 2537 – 4222. ISSN-L 2537 – 4222
4. Dodu A., Mitruc M. Cadrul legislativ privind susținerea dezvoltării parcurilor IT în Republica Moldova. În: *Conferința colaboratorilor, doctoranzilor și studenților UTM*, 17 noiembrie 2017, p.517-519 0,25 c.a.
5. Dodu A. Rețeaua Incubatoarelor de afaceri din R. Moldova: indicatorii de performanță. În: *Conferința colaboratorilor, doctoranzilor și studenților UTM*, 17 noiembrie 2017. p.294-295 0,25 c.a.
6. Gorobievski S., Dodu A. Evoluția activității Incubatoarelor de afaceri în contextul mediului antreprenorial al Republicii Moldova. În: *Dezvoltarea economic-socială durabilă a Euroregiunilor și a Zonelor transfrontaliere*. Vol, XXX./ Coordonatori: T. Păduraru, D-T. Jilie, M. Doncean, Gh. Tacu. Iași: Performantica; Institutul de Cercetări Economice și Sociale „GH. ZANE”, 2017, p. 229–237. ISBN 978-606-685-554-9 (555 p.)
7. Dodu A. Aplicarea analizei de corelație pentru evaluarea eficienței incubatoarelor de afaceri din Republica Moldova. Ch.: UTM-AGIR, 23-24 octombrie 2014 (SINGRO 2014). În: *Buletinul AGIR*, 2015, Nr. 3/205, p. 40-42. ISSN-L 1224-7928
8. Dodu A. Evaluarea situației economico-financiară a Î.M.M.-lor din Republica Moldova. În: *Progrese în teoria deciziilor economice în condiții de risc și incertitudine*. Vol,VII./Coordonatori: I. Talabă, T. Păduraru, M. Doncean, Iași:Tehnopres; Institutul de Cercetări Economice și Sociale „GH. ZANE”, 2009, p. 160–164. ISBN 978-973-702-686-6.
9. Dodu A. Promovarea inovațiilor prin crearea incubatoarelor de afaceri în cadrul parcurilor industriale din Republica Moldova. În: *Dezvoltarea inovațională a Republicii Moldova: obiective naționale și tendințe mondiale: conf. șt. intern*. Chișinău: Universitatea de Stat din Comrat, 7-8 noiembrie 2013, p. 407-409. ISBN 978-9975-4266-0-2.
10. Dodu A.Etapele de creare și factorii-cheie de succes ale incubatoarelor de afaceri în Republica Moldova. *Economic growth in conditions of globalization*. Vol. 1 - 2013. - P. 211-215 / 443 p. 978-9975-4185-1-5 / Conferința Internațională Științifico-Practică, Ediția a VIII-a “Creșterea economică în condițiile globalizării”, IEFS, 17-18 octombrie 2013, Chișinău.
11. Dodu A. Direcțiile strategice de dezvoltare a incubatoarelor de afaceri în Republica Moldova. În: *Strategii și politici de management în economia contemporană: conf. șt. Intern*. Chișinău: ASEM, 30-31 martie 2012, pp. 256 -259. ISBN 978-9975-75-594-8 / 978-9975-75-596-2
12. Dodu A. Definirea sectorului IMM-urilor în economia de piață. *Antreprenariat. Ingineria afacerii: Conferința națională științifico-practică cu participare internațională: 13-14 octombrie 2011*. Chișinău: ed. Căpățână-Print, 2012. Pp.15-20/ 191 p. 978-9975-9653-7-8
13. Dodu A., Gorobievski S. Indicatorii de evaluare a eficienței economice a incubatoarelor de afaceri din Republica Moldova. *Conferința Științifică Internațională „Design, technology and management in manufacturing*, 14-16 mai 2010, Iași (România), – 0,30 c.a.
14. Dodu A. Practicile internaționale de funcționare a incubatoarelor de afaceri. *Conferința Științifică Internațională Ediția a IV-a „Creșterea economică în condițiile internaționalizării”*. 3-4 septembrie 2009. Chișinău, IEFS, 2009. p. 143-147.
15. Dodu A., Gorobievski. S. Caracteristica generală a sectorului IMM-lor din Republica Moldova. *Conferință Științifică Internațională „Transport: economie, inginerie și management”*, 16-17 octombrie 2009. Chișinău: UTM, 2009, p. 94-96.

16. Dodu A. Privire generală asupra incubatoarelor de afaceri din Republica Moldova. Revista „Meridian ingineresc”. Chișinău: Tehnica-Info”, nr. 4, 2009, p. 71-73.
17. Dodu A. Conceptul Incubatorului de afaceri ca formă de promovare a IMM-ilor. Revista „Meridian ingineresc”. Chișinău: Tehnica-Info, nr. 3, 2009, p. 75-77.
18. Dodu A. Argumentarea economică a creării incubatorului de afaceri în or. Soroca (R.Moldova). Conferința Tehnico-Științifică a Colaboratorilor, Doctoranzilor și Studenților, Universitatea Tehnică a Moldovei, 17 noiembrie 2009, Chișinău.

Lucrări metodico-didactice:

1. Dodu A., Gumeniuc I. Managementul General. Note de curs./Pentru FCIM și FEIE. Chișinău: Tehnica-UTM, 2016, p107, c.t. 6,75.
2. Dodu A., Gîrbu M. Indicații metodice privind Compartimentul economic (proiect de diplomă)/Pentru studenții Facultății Calculatoare, Informatică și Microelectronică (specialitățile TI, ME, ISBM, AI, C). Chișinău: Tehnica-UTM, 2016, 21 p., c.t.1,25.
3. Dodu A., Covdii G., Gîrbu M. Economia și Statistica Ramurii. Culegere de probleme pentru studenții FCIM. Chișinău: Tehnica-UTM, 2015, 64 p., c.t.4,0. ISBN 978-9975-45-379-0.
4. Dodu A., Gumeniuc I. Managementul Întreprinderii. Note de curs./Pentru studenții FCIM și FEIE. Chișinău: Tehnica-UTM, 2015, 172 p., c.t. 10,75. ISBN 978-9975-45-342-4.

Cunoașterea limbilor: limba română – maternă, limba rusă – fluent, limba franceză – nivel mediu

Aptitudini tehnice: Utilizator PC avansat (Microsoft Office: Word, Excel, Power Point)

Competențe și abilități:

- Sinteză și analiză
- Luarea deciziilor
- Leadership
- Organizarea procesuală
- Documentarea proceselor sistemului de management
- Implementarea și certificarea sistemelor integrate de management
- Managementul proiectelor
- Comunicare, planificare și organizare

Date de contact: (+373) 692 85197,
e-mail: alionadodu@mail.ru.