

**UNIVERSITATEA TEHNICĂ A MOLDOVEI**

Cu titlu de manuscris  
C.Z.U.: 332.7(478)(043.3)

**MARIAN MARIA-LILIANA**

**DEZVOLTAREA MANAGEMENTULUI IMOBILULUI  
COMERCIAL ÎN REPUBLICA MOLDOVA**

**521.03. ECONOMIE ȘI MANAGEMENT ÎN DOMENIUL DE ACTIVITATE**

Teză de doctor în științe economice

Conducător științific:

*Semnătura*

Albu Svetlana, doctor habilitat,  
conferențiar universitar

Autor:

*Semnătura*

**CHIȘINĂU, 2023**

**© Marian Maria-Liliana, 2023**

## CUPRINS:

ADNOTARE .....	5
ANNOTATION .....	6
АННОТАЦИЯ.....	7
LISTA TABELELOR.....	8
LISTA FIGURILOR.....	10
LISTA ABREVIERILOR.....	13
INTRODUCERE .....	15
1. ASPECTE TEORETICE ȘI CONCEPTUALE PRIVIND MANAGEMENTUL ȘI DEZVOLTAREA IMOBILULUI COMERCIAL.....	24
1.1. Aspecte teoretice ale managementului imobilului comercial .....	24
1.2. Abordarea profesionistă a managementului imobilului comercial .....	35
1.3. Conținutul modelelor de dezvoltare imobiliară în raport cu managementul imobilului comercial.....	48
1.4. Concluzii la capitolul 1 .....	55
2. ANALIZA IMOBILULUI COMERCIAL DIN REPUBLICA MOLDOVA .....	57
2.1. Definirea și clasificarea imobilului comercial în accepțiune managerială .....	57
2.2. Analiza pieței imobilului comercial din Republica Moldova .....	78
2.3. Analiza patrimoniului cultural construit al Republicii Moldova cu potențial comercial....	95
2.4. Concluzii la capitolul 2 .....	110
3. CONTRIBUȚII LA DEZVOLTAREA MANAGEMENTULUI IMOBILULUI COMERCIAL ÎN CONDIȚIILE REPUBLICII MOLDOVA .....	112
3.1. Managementul bunurilor imobile comerciale axat pe dezvoltare .....	112
3.2. Dezvoltarea structurii organizatorice a companiei imobiliare .....	120
3.3. Elaborarea concepției-cadru a managementului patrimoniului construit amplasat în municipiul Chișinău.....	136
3.4. Eficientizarea activității serviciului de consultanță imobiliară prin aplicarea metodei utilității globale maxime .....	149
3.5. Concluzii la capitolul 3 .....	161
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI .....	163
BIBLIOGRAFIE .....	168
ANEXE.....	179
Anexa 1. Clasificarea bunurilor imobile.....	179
Anexa 2. Date inițiale pentru analiza pieței imobiliare.....	185
Anexa 3. Informații cu privire la piața europeană a imobilului comercial .....	213

Anexa 4. Companii din R. Moldova care oferă servicii în domeniul managementului bunurilor imobile .....	235
Anexa 5. Informații analitice pentru elaborarea concepției managementului bunului imobil cu valoare istorică amplasat în or. Chișinău .....	247
Anexa 6. Studiu de caz. Aplicabilitatea metodei utilității globale maxime în domeniul managementului imobilului comercial.....	251
Anexa 7. Certificate de implementare a rezultatelor cercetării. ....	269
Declarație privind asumarea răspunderii .....	271
Curriculum Vitae .....	272

## ADNOTARE

**MARIAN. Maria-Liliana. Dezvoltarea managementului imobilului comercial în Republica Moldova. Teză de doctor în științe economice. Chișinău, 2022.**

**Structura tezei:** introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 154 de titluri, 7 anexe, 152 de pagini de text de bază, 57 de figuri, 32 tabele. Rezultatele obținute sunt publicate în 9 lucrări științifice.

**Cuvinte-cheie:** piață imobiliară, managementul proprietăților imobiliare, managementul facilităților, structură organizatorică, consultanță imobiliară.

**Scopul lucrării** constă în dezvoltarea activității de consultanță în domeniul managementului bunurilor imobile cu destinație comercială și elaborarea unor propuneri care vor contribui la eficientizarea managementului imobilului comercial în condițiile Republicii Moldova.

**Obiectivele cercetării** cuprind: concretizarea definiției categoriei de imobile comerciale și clasificarea conform abordării manageriale; identificarea problemelor managementului imobilului comercial și ale patrimoniului construit cu potențial comercial în condițiile Republicii Moldova; analiza imobilului comercial și a patrimoniului construit cu potențial comercial din Republica Moldova; elaborarea structurii organizatorice moderne a întreprinderii de consultanță specializată în management imobiliar; elaborarea concepției-cadru a managementului patrimoniului construit și amplasat în mun.Chișinău; elaborarea propunerilor în vederea eficientizării activității de consultanță privind investițiile imobiliare.

**Noutatea și originalitatea științifică** constau în completarea demersului teoretic cu privire la principalele curente (școli) de management aplicate în domeniul imobiliar și delimitarea abordării managementului ca „proces” de managementul ca „activitate”; identificarea unor lacune în cadrul legislativ și normativ care creează impedimente în dezvoltarea abordării profesionale a managementului imobilului în Republica Moldova; concretizarea definiției categoriei de imobile comerciale, clasificarea imobilului comercial în abordare managerială și identificarea problemelor managementului imobilului comercial, inclusiv a patrimoniului construit cu potențial comercial; dezvoltarea concepției-cadru a managementului patrimoniului construit prin includerea sistemului de monitorizare a implementării programului de gestiune și elaborarea schemelor de dezvoltare a imobilelor cu valoare culturală aplicabile în condițiile Republicii Moldova în funcție de forma dreptului de proprietate; dezvoltarea instrumentarului decizional în vederea selectării variantelor de investiții imobiliare.

**Rezultatul obținut care contribuie la soluționarea unei probleme științifice importante** constă în dezvoltarea consultanței în domeniul managementului imobilului comercial prin identificarea căilor care conduc la luarea deciziilor investiționale și manageriale argumentate și eficiente în condițiile Republicii Moldova.

**Semnificația teoretică** a tezei constă în identificarea unor metode și mecanisme menite să contribuie la dezvoltarea managementului imobilului comercial.

**Valoarea aplicativă** rezultă în recomandările autorului privind remodelarea structurii organizatorice a întreprinderii de consultanță imobiliară, elaborarea concepției-cadru a managementului patrimoniului construit și amplasat în mun.Chișinău, precum și aplicarea metodei *Utilității globale maxime* în vederea argumentării investițiilor în imobilele comerciale în condițiile Republicii Moldova.

**Implementarea rezultatelor științifice.** Rezultatele cercetării științifice au fost diseminate în cadrul conferințelor naționale și internaționale și publicate în reviste de specialitate. Propunerile autorului au fost acceptate pentru implementare de către Întreprinderea municipală „DELMAR CONSTRUCTION” S.R.L. și de către S.R.L. „HORUS CONSTRUCTION”.

## ANNOTATION

**MARIAN Maria-Liliana. Development of commercial real estate management in the Republic of Moldova. Doctoral Thesis in Economic Sciences. Chisinau, 2022.**

**Structure of the thesis:** introduction, three chapters, general conclusions and recommendations, bibliography of 154 titles, 7 appendices, 152 pages of basic text, 57 figures, 32 tables. The obtained results are published in 9 scientific papers.

**Keywords:** real estate market, real estate property management, facility management, organizational structure, real estate consulting.

**The purpose of the work** consists in the development of the consulting activity in the field of real estate management with commercial destination and the elaboration of some proposals that will contribute to the efficiency of the management of commercial real estate in the conditions of the Republic of Moldova.

**The objectives of the research include:** concretization of the definition of the category of commercial real estate and the classification according to the managerial approach; identifying the management problems of commercial real estate and built heritage with commercial potential under the conditions of the Republic of Moldova; analysis of commercial real estate and built heritage with commercial potential in the Republic of Moldova; the development of the modern organizational structure of the consulting company specialized in real estate management; elaboration of the framework concept of the management of the heritage built and located in the municipality of Chisinau; the development of proposals in order to make the consulting activity regarding real estate investments more efficient.

**The scientific novelty and originality consists** in completing the theoretical approach regarding the main currents (schools) of management applied in the real estate field and the delimitation of the management approach as "process" from management as "activity"; the identification of gaps in the legislative and normative framework that create impediments in the development of the professional approach to real estate management in the Republic of Moldova; concretizing the definition of the category of commercial real estate, classifying commercial real estate in a managerial approach and identifying the problems of commercial real estate management, including built heritage with commercial potential; the development of the framework concept of the management of built heritage by including the system for monitoring the implementation of the management program and the development of development schemes for buildings with cultural value applicable in the conditions of the Republic of Moldova depending on the form of ownership; the development of decision-making tools in order to select real estate investment options.

**The result obtained, which contributes to the solution of an important scientific problem,** consists in the development of consultancy in the field of commercial real estate management by identifying the ways that lead to the making of investment and managerial decisions that are reasoned and effective in the conditions of the Republic of Moldova.

The theoretical significance of the thesis consists in the identification of methods and mechanisms intended to contribute to the development of commercial real estate management.

**The applicative value** results in the author's recommendations regarding the remodeling of the organizational structure of the real estate consulting company, the development of the framework concept of the management of the heritage built and located in the municipality of Chisinau, as well as the application of the Maximum Global Utility method in order to argue for investments in commercial real estate under the conditions of the Republic of Moldova.

**Implementation of scientific results.** The results of the scientific research were disseminated in national and international conferences and published in specialized magazines. The author's proposals were accepted for implementation by the municipal enterprise "DELMAR CONSTRUCTION" S.R.L. and by S.R.L "HORUS CONSTRUCTION".

## АННОТАЦИЯ

**МАРИАН Мария-Лилиана. Развитие управления коммерческой недвижимостью в Республике Молдова. Докторская диссертация по экономическим наукам. Кишинев, 2022.**

**Структура диссертации:** введение, три главы, общие выводы и рекомендации, библиография из 154 наименований, 7 приложений, 152 страниц основного текста, 57 рисунков, 32 таблицы. Полученные результаты опубликованы в 9 научных статьях.

**Ключевые слова:** рынок недвижимости, управление недвижимостью, управление недвижимостью, организационная структура, консалтинг в сфере недвижимости.

**Цель работы** заключается в развитии консалтинговой деятельности в сфере управления недвижимостью коммерческого назначения и разработке ряда предложений, которые будут способствовать эффективности управления коммерческой недвижимостью в условиях Республики Молдова. .

**В задачи исследования** входят: конкретизация определения категории коммерческой недвижимости и классификация по управленческому подходу; выявление проблем управления коммерческой недвижимостью и объектами культурного наследия, имеющими коммерческий потенциал в условиях Республики Молдова; анализ коммерческой недвижимости и объектов культурного наследия с коммерческим потенциалом в Республике Молдова; разработка современной организационной структуры консалтинговой компании, специализирующейся на управлении недвижимостью; разработка рамочной концепции управления объектом наследия, построенным и расположенным в мун. Кишинев; разработка предложений с целью повышения эффективности консалтинговой деятельности по инвестициям в недвижимость.

**Научная новизна и оригинальность** состоит в дополнении теоретического подхода относительно основных течений (школ) управления, применяемых в сфере недвижимости, и отграничении подхода управления как «процесса» от управления как «деятельности»; выявление пробелов в законодательной и нормативной базе, создающих препятствия в развитии профессионального подхода к управлению недвижимостью в Республике Молдова; конкретизация определения категории коммерческой недвижимости, в том числе застроенным наследием, имеющим коммерческий потенциал; разработка рамочной концепции управления построенным наследием путем включения системы мониторинга реализации программы управления имеющих культурную ценность, применимых в условиях Республики Молдова в зависимости от формы собственности ; разработка инструментов принятия решений с целью выбора вариантов инвестирования в недвижимость.

**Полученный результат, способствующий решению важной научной задачи,** заключается в развитии консалтинга в области управления коммерческой недвижимостью путем выявления путей, которые приводят к принятию инвестиционно-управленческих решений, обоснованных и эффективных в условиях Республики Молдова.

**Теоретическая значимость диссертации** состоит в выявлении методов и механизмов, призванных способствовать развитию управления коммерческой недвижимостью.

**Прикладное значение** выражается в авторских рекомендациях по ремоделированию организационной структуры консалтинговой компании в сфере недвижимости, разработке рамочной концепции управления наследием, построенным и расположенным в мун. Кишинев, а также применению Метод максимальной глобальной полезности для аргументации инвестиций в коммерческую недвижимость в условиях Республики Молдова.

**Внедрение научных результатов.** Результаты научных исследований были распространены на республиканских и международных конференциях и опубликованы в специализированных журналах. Предложения автора были приняты к реализации муниципальным предприятием «DELMAR CONSTRUCTION» S.R.L. и S.R.L. «HORUS CONSTRUCTION».

## LISTA TABELELOR

Tabelul 1.1. Scopurile și sarcinile gestiunii bunurilor imobile în diferite etape ale ciclului de viață, p.46.

Tabelul 2.1. Clasificarea bunurilor imobile comerciale în vederea înregistrării bunurilor imobile și a drepturilor asupra lor, p. 66.

Tabelul 2.2. Clasificarea spațiilor comerciale conform standardului emis de către British Council for Offices (BCO) și Atlanta Office Space, p. 66.

Tabelul 2.3. Autorizații de construire eliberate pentru construcția clădirilor noi, total pe țară, p.79.

Tabelul 2.4. Darea în exploatare a obiectelor cu destinație social-culturală, unităților de comerț și de alimentație publică, p. 79.

Tabelul 2.5. Investiții în activele imobilizate, milioane lei (în prețuri curente), p. 80.

Tabelul 2.6. Numărul tranzacțiilor cu clădiri comerciale în Republica Moldova, p. 82.

Tabelul 2.7. Rata modificării prețurilor spațiilor comerciale amplasate în zonele centrale ale sectoarelor administrative ale capitalei, p. 85.

Tabelul 2.8. Rata modificării prețurilor bunurilor imobile comerciale amplasate în zonele periferice ale sectoarelor administrative ale capitalei, p. 85.

Tabelul 2.9. Rata prețurilor imobilelor amplasate în centru față de amplasarea la periferia sectoarelor administrative ale or.Chișinău, p. 86.

Tabelul 2.10. Rata prețurilor imobilelor destinate comerțului față de birouri în or.Chișinău, p. 86.

Tabelul 2.11. Rata modificării prețurilor pentru birouri amplasate în zonele periferice ale sectoarelor administrative ale capitalei, p. 89.

Tabelul 2.12. Rata prețurilor imobilelor amplasate în centru față de amplasarea la periferia sectoarelor administrative ale or.Chișinău, p. 89.

Tabelul 2.13. Rata chiriei lunare a imobilelor destinate comerțului față de cele destinate birourilor în or.Chișinău, p. 90.

Tabelul 2.14. Oferta spre vânzare a spațiilor de birouri amplasate în centrele de afaceri din or.Chișinău în anul 2021, p. 90.

Tabelul 2.15. Oferta de locațiune a birourilor amplasate în centrele de afaceri din or.Chișinău în anul 2021, p. 91.

Tabelul 2.16. Estimarea valorică a volumului tranzacțiilor realizate pe segmentul imobilului comercial, p. 92.

Tabelul 2.17. Numărul monumentelor incluse în Registrul monumentelor ocrotite de stat la 13.01.2014 în profil regional, p. 98.



Tabelul 2.18. Oportunități economice și financiare pentru salvarea patrimoniului cultural construit din Republica Moldova, p.109.

Tabelul 3.1. Structura cheltuielilor proiectului investițional imobiliar, p. 117.

Tabelul 3.2. Compararea evaluării proprietății imobiliare cu evaluarea eficienței proiectului investițional în domeniul imobiliar, p. 118.

Tabelul 3.3. Servicii oferite pe piața imobiliară din Republica Moldova, p. 125.

Tabelul 3.4. Reducerea prețului serviciilor de management imobiliar în urma implementării structurii organizatorice propuse de autor, p. 135.

Tabelul 3.5. Indicatorii bugetului strategiei de management al bunului imobil, p. 142.

Tabelul 3.6. Scheme de bază de dezvoltare a bunurilor imobile cu valoare culturală, p. 146.

Tabelul 3.7. Estimarea nivelului de risc al afacerilor imobiliare, p. 155.

Tabelul 3.8. Determinarea nivelului de importanță a bunului imobil comercial, p. 157.

Tabelul 3.9. Bunuri imobile comerciale expuse pe piața muncii. Chișinău în iulie 2022, p. 159.

Tabelul 3.10. Datele inițiale, p. 159.

Tabelul 3.11. Matricea valorilor unitare, p. 159.

Tabelul 3.12. Calculul utilității globale maxime, p. 160.

Tabelul 3.13. Ordonarea priorității proiectelor, p. 160.

## LISTA FIGURILOR

- Fig. 1.1. Cerințele legale și normative pentru imobilul de birouri, p. 34.
- Fig. 1.2. Elementele gestiunii profesionale a bunurilor imobiliare, p. 40.
- Fig. 1.3. Principiile gestiunii imobiliare, p. 41.
- Fig. 1.4. Algoritmul managementului imobilului la diferite stadii ale ciclului de viață, p. 45.
- Fig. 1.5. Modele conceptuale de dezvoltare imobiliară, p. 49.
- Fig. 1.6. Modelul instituțional de dezvoltare imobiliară, p. 51.
- Fig. 1.7. Modelul de dezvoltare imobiliară bazat pe rolul de agenție, p. 53.
- Fig. 1.8. Modelul de dezvoltare imobiliară bazat pe evenimente, p. 55.
- Fig. 2.1. Modalități de clasificare a bunurilor imobiliare, p. 61.
- Fig. 2.2. Clasificarea în funcție de utilizarea curentă a bunurilor imobiliare, p. 62.
- Fig. 2.3. Clasificarea bunurilor imobiliare cu destinație comercială, p. 63.
- Fig. 2.4. Clasificarea bunurilor imobiliare comerciale la nivel internațional, p. 65.
- Fig. 2.5. Tipuri de bunuri imobiliare comerciale, p. 67.
- Fig. 2.6. Tipuri de spații comerciale, p. 67.
- Fig. 2.7. Clasificarea spațiilor pentru birouri, p. 69.
- Fig. 2.8. Tipuri de spații administrative, p. 72.
- Fig. 2.9. Tipuri de imobile comerciale din sfera alimentației publice, p. 72.
- Fig. 2.10. Clasificarea bunurilor imobiliare comerciale, p. 77.
- Fig. 2.11. Valoarea lucrărilor de construcții, p. 80.
- Fig. 2.12. Structura valorii lucrărilor de construcții în anul 2021, p. 80.
- Fig. 2.13. Dinamica numărului de înregistrări și tranzacții cu imobile în Republica Moldova în perioada 2013-2022, p. 81.
- Fig. 2.14. Structura numărului de înregistrări ale imobilelor în R.Moldova în profil teritorial (cumulativ în perioada 2017-2020), p. 81.
- Fig. 2.15. Structura numărului de tranzacții cu imobile în R.Moldova în profil teritorial (cumulativ în perioada 2017-2020), p. 81.
- Fig. 2.16. Dinamica numărului de înregistrări și tranzacții cu clădiri comerciale în Republica Moldova în perioada 2013-2020, p. 82.
- Fig. 2.17. Structura numărului de tranzacții cu clădiri comerciale în R.Moldova în profil teritorial, p.82.

Fig. 2.18. Fluctuația numărului de înregistrări ale contractelor de ipotecă și locațiune în R.Moldova, p.83.

Fig. 2.19. Numărul ipotecilor înregistrate în perioada 2010-2020, total pe țară, a imobilelor comerciale și imobilelor comerciale amplasate în mun. Chișinău, p. 83.

Fig. 2.20. Fluctuația numărului tranzacțiilor, ipotecilor și locațiunilor cu imobile comerciale în perioada 2010-2020, p. 84.

Fig. 2.21. Dinamica prețurilor în medie pentru bunurile imobile comerciale amplasate în or. Chișinău în perioada 2016-2022, euro/mp, p. 84.

Fig. 2.22. Modificarea prețurilor pentru bunurile imobile comerciale amplasate în or. Chișinău în perioada 2016-2022 pe sectoare administrative, euro/mp, p. 84.

Fig. 2.23. Modificarea prețurilor pentru un metru pătrat spații comerciale amplasate în zonele centrale ale sectoarelor administrative din mun. Chișinău în anii 2016-2021, p. 84.

Fig. 2.24. Dinamica prețurilor pentru un metru pătrat spații comerciale amplasate în zonele periferice ale sectoarelor administrative din mun. Chișinău, în anii 2016-2021, p. 85.

Fig. 2.25. Modificarea prețurilor în perioada anilor 2016-2020 pentru spațiile comerciale amplasate în centrele comerciale specializate din or. Chișinău, p. 88.

Fig. 2.26. Modificarea chiriei de piață în perioada anilor 2016-2020 pentru spațiile comerciale amplasate în centrele comerciale specializate din or. Chișinău, p. 88.

Fig. 2.27. Fluctuația prețurilor în medie pentru 1 mp spațiu pentru birou pe sectoarele administrative ale or. Chișinău în perioada 2016-2020, p. 89.

Fig. 2.28. Numărul monumentelor conform Registrului monumentelor ocrotite de stat în R.Moldova, p. 96.

Fig. 2.29. Structura monumentelor construite conform destinației funcționale, p. 98.

Fig. 2.30. Case de raport cu unități comerciale, p. 100.

Fig. 2.31. Casă de raport, p. 100.

Fig. 2.32. Complex din două unități comerciale, p. 100.

Fig. 2.33. Conace urbane și unități industrial-comerciale, p. 101.

Fig. 2.34. Imobil cu destinație comercial-hotelieră, clădiri ale fostelor bănci, p. 101.

Fig. 2.35. Spații comerciale, ateliere sau depozite, p. 101.

Fig. 2.36. Prețurile în medie pentru un metru pătrat spațiu comercial în sectorul administrativ Centru, or. Chișinău, în perioada 2016-2020, p. 102.

Fig. 2.37. Prețurile în medie pentru un metru pătrat spațiu pentru birouri în sectorul administrativ Centru, or. Chișinău, în perioada 2016-2020, p. 102.

Fig. 2.38. Prețurile în medie pentru un ar de teren pentru construcții în or. Chișinău, 2016-2022, p.102.

- Fig. 3.1. Analiza SWOT a managementului imobiliar profesionist în Republica Moldova, p. 128.
- Fig. 3.2. Structura organizatorică a unei companii imobiliare, p. 129.
- Fig. 3.3. Conlucrarea departamentelor companiei imobiliare, p. 129.
- Fig. 3.4. Serviciile prestate de către compania imobiliară, p. 130.
- Fig. 3.5. Activitățile de management al proprietății, p. 130.
- Fig. 3.6. Activitățile de management al facilităților, p. 132.
- Fig. 3.7 Componentele serviciului de consultanță imobiliară, p. 133.
- Fig. 3.8. Etapele concepției managementului imobilului, p. 137.
- Fig. 3.9. Nucleul istoric al or. Chișinău. Schema de amplasare a monumentelor istorice și zonelor protejate, p. 138.
- Fig. 3.10. Extras din modulul informațional „Clădiri istorice. Starea tehnică”, p. 141.
- Fig. 3.11. Algoritmul metodei Utilității globale maxime, p. 154.

## LISTA ABREVIERILOR

ANEVAR – Asociația Națională a Evaluatorilor din România

ASP – Agenția Servicii Publice

APL – Administrația Publică Locală

BNM – Banca Națională a Moldovei

BCO – British Council for Offices

BOMA – Building Owners and Managers Association

RICS – Royal Institution of Chartered Surveyors

BIC – bunuri imobile comerciale

CD – cheltuieli directe

CI – cheltuieli indirecte

BI – beneficiul investitorului

VAN – valoarea netă actuală

RIR – rata internă de recuperare

RM – Republica Moldova

GEFMA – German Facility Management Association

PAWS – Pan-American-World-Services

FMI – Facility Management Institute

NFMA – National Facility Management Association

IFMA – International Facility Management Association

BNS – Biroul Național de Statistică

CMC – Consiliul Municipal Chișinău

PVC – Poly Vinyl Chloride

MP – managementul proprietății

MF – managementul facilităților

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

VBP – venitul brut potențial

AV – alte venituri

DSL – deduceri pentru spațiile libere

VBE – venitul brut efectiv

CF – costuri fixe  
CV – costuri variabile  
CR – costuri pentru reparații  
CO – cheltuieli operaționale  
VON – venit operațional net  
CC – cheltuieli capitale  
DC – deservirea creditului  
CE – cheltuieli excepționale  
R<sub>pi</sub> – rezultatul până la impozitare  
i – impozitul pe venit  
R<sub>di</sub> – rezultatul după impozitare  
IRR – rata internă de rentabilitate  
PI – indicele de profitabilitate  
UE – Uniunea Europeană  
MUGM – Metoda utilității globale maxime  
R – nivelul de risc  
TR – termen de recuperare  
DVER – durata de viață economică rămasă  
NI – nivelul importanței  
DVE – durata de viață economică  
VE – vârsta efectivă

## INTRODUCERE

**Actualitatea și importanța temei abordate.** În Republica Moldova, sectorul imobiliar are importanță strategică în scopul dezvoltării echilibrate și viabile a sistemelor economice și sociale ce dețin un grad ridicat de complexitate. Din acest considerent, dezvoltarea sectorului imobiliar joacă un rol major în relansarea economiei naționale. Imobilul cu destinație comercială ocupă o treime din sectorul imobiliar. Referindu-ne la piața primară, constatăm că în ultimii ani în medie cca 30% din autorizațiile de construire sunt eliberate pentru dezvoltarea bunurilor imobile comerciale, acestora revenindu-le cota de cca 17% din investițiile în imobilizările corporale în Republica Moldova și 50% (5,17 miliarde lei în 2021) din totalitatea investițiilor în bunurile imobile (rezidențiale, nerezidențiale, terenuri) [88]. Anual sunt realizate lucrări de construcții în clădirile nerezidențiale în valoare de cca 2 miliarde lei (peste 27% din valoarea tuturor lucrărilor de construcții). Pe piața secundară investițiile în tranzacțiile imobiliare au depășit 2,2 miliarde lei în 2021, numărul tranzacțiilor cu imobile comerciale fiind aproape constant (fluctuația în medie în ultimii 5 ani a constituit 0,6%) [82]. Piața imobilului comercial este cea mai profitabilă din sectorul imobiliar al Republicii Moldova. Deși este cu mult mai îngustă decât cea a imobilului rezidențial și, corespunzător, numărul de tranzacții cu imobilele comerciale este mult mai mic, din punct de vedere al atractivității investiționale, imobilul cu destinație comercială deține întâietatea.

În comparație cu piața imobiliară rezidențială, unde clientul fie el cumpărător sau chiriaș, în cele mai multe cazuri este o persoană fizică, clienții de pe piața proprietăților comerciale sunt, de obicei, persoane juridice. Pe piața primară a imobilului comercial, vânzători și locatori sunt companiile de construcții, în calitatea lor de creatori / dezvoltatori, iar pe piața secundară aceștia pot fi atât persoane fizice, cât și juridice, în calitatea lor de proprietari. Imobilul comercial este un produs (marfă) investițional, fiind abordat întotdeauna prin prisma veniturilor pe care le generează, fie din exploatarea comercială propriu-zisă, fie din darea acestuia în locațiune. Investițiile în imobilele comerciale în Moldova s-au adevărat a fi destul de atractive, fiind sigure cu un impact minor atât din partea factorului inflaționist, cât și din partea cataclismelor din ultimii ani (Covid 19, conflictul armat). În perioada 2016-2021, modificarea anuală a prețurilor în medie a constituit cca 2-3%, în funcție de modul de utilizare și amplasare a imobilului comercial. Chiria sau locațiunea bunurilor imobile comerciale devine în Republica Moldova o formă predominantă a tranzacțiilor pe piața bunurilor imobile. Din punct de vedere valoric, segmentul de piață al imobilului comercial în ultimii ani este în dezvoltare (valoarea estimativă a tranzacțiilor în 2020 constituind cca 13 miliarde lei) [93].

În comparație cu alte categorii de bunuri imobile, bunul imobil cu destinație comercială are specificul său care în cazul unui management incorect, unei gestiuni intuitive creează costuri suplimentare și impedimente în dezvoltarea afacerilor, dar și conduce la deteriorarea fondului construit, inclusiv a patrimoniului cultural al țării. Managementul bunurilor imobile cuprinde un ansamblu de măsuri orientate spre utilizarea patrimoniului cu acea destinație, care îi va genera proprietarului cel mai mare venit posibil și va asigura valoarea maximă a imobilului.

În UE imobilele comerciale, în particular piețele imobilului comercial, sunt considerate importante pentru întreaga economie din mai multe motive, dar în special datorită dimensiunii lor. Conform estimărilor furnizate de MSCI pentru 16 țări din UE, valoarea de piață a imobilelor comerciale deținută de investitori a fost estimat la 2 trilioane EUR (în 2016) echivalentul a cca. 14% din PIB (anexa 3) și, dintre aceste țări, nouă au avut piețe echivalente cu peste 10% din PIB-urile lor respective. Piețele imobilului comercial sunt caracterizate de un grad ridicat de eterogenitate. În majoritatea țărilor, sectorul imobiliar este mai mare decât sectorul construcțiilor, însă în unele țări, precum Croația, Cipru, Grecia, Spania și Portugalia, sectorul construcțiilor îl depășește.

Investitorii străini joacă un rol important (deși eterogen) pe piețele imobilului comercial din întreaga lume. În Europa, intra-regional și transregional, investițiile în imobilele comerciale au reprezentat în medie 42% din investițiile anilor 2006 - 2015. Investitorii din afara țării sunt sursa principală de fonduri în Europa Centrală și de Est, Țările Baltice și Luxemburg. În mărime absolută, cele mai mari investiții străine vizează Franța, Germania și Regatul Unit. Până la jumătatea anului 2022 în mai multe țări din Area Economică Europeană (Suedia, Țările de Jos, Finlanda, Danemarca, Franța, Germania, Polonia și Luxemburg), volumul investițiilor din ultimele patru trimestre a egalat sau a depășit cu mult 1% din PIB. În alte țări, volumul investițiilor în imobile comerciale a depășit 0,5% din PIB [153].

În funcție de tipul investitorului, băncile în majoritatea țărilor au cele mai mari investiții în imobilele comerciale. În Letonia, Cipru, Estonia, Slovenia și Slovacia sectorul bancar este deosebit de proeminent, cu o pondere de peste 90% din totalul investițiilor. În alte țări, sectorul fondurilor de investiții joacă un rol important, cu o pondere de cca 90% în Luxemburg, cca 50% în Irlanda și cca 30% în Olanda și Italia.

Sectorul imobiliar comercial este foarte important nu numai pentru sectorul bancar, ci și pentru fondurile de investiții și companiile de asigurări. Fondurilor de investiții le revine cea mai mare parte a tranzacțiilor cu o pondere de aproximativ 50% în perioada cuprinsă între a doua jumătate a anului 2021 și prima jumătate a anului 2022, investitorii privați reprezintă puțin peste 30% din totalul tranzacțiilor cu imobile comerciale, urmați de asiguratorii și fonduri de pensii,



care reprezintă circa 10%. Activele administrate de fondurile de investiții alternative (FIA) imobiliare au crescut cu 597 de miliarde EUR în primul trimestru din 2017, ajungând la 1 060 de miliarde EUR în trimestrul al treilea din 2021 [154].

Referindu-ne la organismele internaționale, constatăm o atenție sporită a acestora asupra segmentului imobilului comercial. În special, putem menționa Comitetul European pentru Risc Sistemic (CERS), care în contextul supravegherii macroprudențiale la nivelul Uniunii Europene a sistemului financiar cumulează și analizează un șir de indicatori privind piața fizică a imobilului comercial. Recomandarea CERS privind eliminarea lacunelor în materie de date imobiliare (Recomandarea CERS/2019/3) joacă un rol esențial în elaborarea unui cadru european armonizat pentru colectarea datelor până în 2025. Recomandarea solicită statelor membre să colecteze indicatori privind piețele fizice ale imobilelor comerciale, precum și indicatori privind investițiile și expunerea sistemului financiar la piața imobilului comercial. CERS a încredințat Eurostat responsabilitatea de a concepe, până cel târziu în 2025, un sistem pentru dezvoltarea, producerea și diseminarea indicatorilor privind piețele fizice de imobile comerciale (inclusiv indicele prețurilor, indicele chiriilor, indicele randamentului chiriilor, ratele neocupării și construcții noi).

**Descrierea situației în domeniul de cercetare și identificarea problemelor de cercetare.** Puține cercetări științifice au fost consacrate studierii managementului imobilului cu destinație comercială, fiecare autor fiind original prin aplicarea diverselor metode de cercetare și a recomandărilor propuse în domeniul investigat. Un aport considerabil la studierea rolului și importanței sectorului imobiliar în dezvoltarea durabilă a economiei naționale îl au oamenii de știință autohtoni Albu S. [11], [12], Bajura T. [120], Buzu O. [7], Albu I. [86], Gheorghită M. [147], Țurcanu N. [126], Sanduța T. [146], Leșan A. [87] ș.a. În lucrările specialiștilor în domeniu menționați au fost analizate aspectele ce vizează managementul imobiliar, managementul investițional în construcții, managementul proiectelor, dezvoltarea imobilului, managementul proprietății, managementul facilităților, dar nu au fost luate în vizor aspectele eficientizării managementului imobilelor cu destinație comercială. Problematika managementului imobilului comercial a fost studiată și de unii autori din spațiul românesc. Cei mai de văză oameni de știință care s-au preocupat de studierea managementului imobilului comercial sunt: Anic-Popa A. [46], Zorlentan T. [6], Stupu M. [74], Ichim A. [111], Burduș E. [4], Nicolescu O. [145] ș.a. Însă trebuie remarcat faptul că autorii români au analizat problematica managementului imobilului comercial sub aspectul managementului general la nivelul întreprinderilor comerciale.

Un interes deosebit, în opinia noastră, reprezintă cercetările autorilor străini: Adams D. [53], Barrett S. [62], Squires G. [61], Healey P. [51], Черняк В.З. [72], Иванов В.В. [24], Новиков Б.Д. [71], Коростелев С.П. [117] ș.a. prin diversitatea aspectelor teoretice, dar și celor practice privind abordările conceptuale ale managementului imobiliar. David Adams, în anul 1982, publică un articol în care descrie valorile de bază ale managementului facilităților privind integrarea persoanelor, proceselor și spațiilor. În anul 1983, la Universitatea Cornell sunt introduse primele programe universitare de specializare în managementul facilităților. Graham Squires și Ervin Heurkens analizează abordările internaționale ale dezvoltării imobiliare. Autorul rus Коростелев С.П. vine cu idei interesante privind teoria și practica evaluării în scopul dezvoltării și administrării imobiliare, iar conaționali săi Иванов В.В. și Хан О.К. analizează atât algoritmul managementului imobilului în diferite stadii ale ciclului de viață, cât și scopurile și sarcinile gestiunii bunurilor imobile în diferite etape ale ciclului de viață.

Problemele vizate în lucrările specialiștilor în domeniu nu descoperă suficient conceptul managementului imobilului cu destinație comercială, lăsând unele goluri de importanță majoră pentru țara noastră, fapt pentru care tema prezentei teze se încadrează în preocupările naționale, zonale și internaționale ale colectivului de cercetare atât în context interdisciplinar, cât și transdisciplinar.

**Scopul lucrării** constă în dezvoltarea activității de consultanță în domeniul managementului bunurilor imobile cu destinație comercială și elaborarea unor propuneri care vor contribui la eficientizarea managementului imobilului comercial în condițiile Republicii Moldova.

**Obiectivele cercetării sunt:**

- concretizarea definiției categoriei de imobile comerciale și clasificarea conform abordării manageriale;
- identificarea problemelor managementului imobilului comercial și ale patrimoniului construit cu potențial comercial în condițiile Republicii Moldova;
- analiza imobilului comercial și a patrimoniului construit cu potențial comercial din Republica Moldova;
- elaborarea structurii organizatorice moderne a întreprinderii de consultanță specializată în management imobiliar;
- elaborarea concepției-cadru a managementului patrimoniului construit și amplasat în mun.Chișinău;

- elaborarea propunerilor în vederea eficientizării activității de consultanță privind investițiile imobiliare.

**Ipoteza de cercetare** rezultă din presupunerea că în condițiile Republicii Moldova este posibil a spori eficiența investițiilor în bunurile imobile comerciale și păstra valoarea patrimoniului construit, îmbunătățind sistemul de consultanță în domeniul managementului imobiliar la nivelul administrațiilor publice locale, precum și prin remodelarea structurii organizatorice a întreprinderii de consultanță în domeniul imobiliar și adaptarea *Metodei utilității globale maxime* pentru utilizare în procesul de consultanță imobiliară.

**Metodologia cercetării științifice** a cuprins atât metode de analiză calitativă a fenomenelor, cât și metode de analiză cantitativă. Analiza calitativă s-a axat pe metodele teoretico-dinamice, metoda sistemică și metodele teoretico-logice. Caracterul cercetării este determinat de examinarea problemelor aflate în zona de interferență a științelor economice și tehnice (în particular domeniul construcțiilor). În funcție de natura problemelor soluționate, au fost aplicate: abstracția, deducția, comparația, observarea empirică, interpretarea, analiza cantitativă și calitativă, inducția, sinteza, gruparea, metoda tabelelor, metoda grafică, modelarea, analiza comparativă, analiza costurilor. Selectarea metodelor de cercetare a fost efectuată atât în corelare cu obiectivele trasate, cât și în corespundere cu prevederile metodologiei cercetărilor științifice aferente domeniului abordat. Baza informațională a cercetării a fost axată pe publicațiile științifice, actele normative și legislative ce reglementează domeniul imobiliar și al construcțiilor în Republica Moldova, pe datele furnizate de bazele de date ale Biroului Național de Statistică al Republicii Moldova și ale Agenției Servicii Publice, precum și datele extrase din surse web deschise privind oferta de comercializare și locațiune a bunurilor imobile în Republica Moldova.

**Obiectul cercetării** îl constituie managementul bunurilor imobile comerciale în condițiile din Republica Moldova.

**Noutatea și originalitatea științifică** constau în:

- a) completarea demersului teoretic cu privire la principalele curente (școli) de management aplicate în domeniul imobiliar și delimitarea abordării managementului ca „proces” de managementul ca „activitate”;
- b) identificarea unor lacune în cadrul legislativ și normativ care creează impedimente în dezvoltarea abordării profesionale a managementului imobilului în Republica Moldova;
- c) concretizarea definiției categoriei de imobile comerciale, clasificarea imobilului comercial în abordare managerială și identificarea problemelor managementului imobilului comercial, inclusiv a patrimoniului construit cu potențial comercial;

- d) dezvoltarea concepției-cadru a managementului patrimoniului construit prin includerea sistemului de monitorizare a implementării programului de gestiune și elaborarea schemelor de dezvoltare a imobilelor cu valoare culturală aplicabile în condițiile Republicii Moldova în funcție de forma dreptului de proprietate;
- e) dezvoltarea instrumentarului decizional în vederea selectării variantelor de investiții imobiliare.

**Rezultatul obținut care contribuie la soluționarea unei probleme științifice importante** constă în dezvoltarea consultanței în domeniul managementului imobilului comercial prin identificarea căilor care conduc la luarea deciziilor investiționale și manageriale argumentate și eficiente în condițiile Republicii Moldova.

**Semnificația teoretică a tezei** constă în identificarea unor metode și mecanisme menite să contribuie la dezvoltarea managementului imobilului comercial.

**Valoarea aplicativă** rezultă în recomandările autorului privind remodelarea structurii organizatorice a întreprinderii de consultanță imobiliară, elaborarea concepției-cadru a managementului patrimoniului construit și amplasat în municipiul Chișinău, precum și aplicarea metodei *Utilității globale maxime* în vederea argumentării investițiilor în imobilele comerciale în condițiile Republicii Moldova.

**Implementarea rezultatelor științifice.** Rezultatele cercetărilor științifice au fost înalt apreciate și acceptate spre implementare de Întreprinderea municipală „DELMAR CONSTRUCTION” S.R.L. și de societatea comercială „HORUS CONSTRUCTION” S.R.L. Rezultatele teoretice și metodice au fost implementate în procesul de predare a cursurilor universitare *Managementul imobilului*, *Managementul investițional în construcții* pentru specialitatea *Evaluarea și dezvoltarea imobilului*. Analiza imobilului comercial este inclusă în curriculumul disciplinelor *Evaluarea imobilului comercial* și *Bazele pieței imobiliare*. Cercetările autorului au contribuit la elaborarea curriculumului la disciplina *Valoarea patrimoniului arhitectural* pentru prima dată elaborat în Republica Moldova și inclus în actualul plan de învățământ (ediția 2021) în cadrul Universității Tehnice a Moldovei.

Rezultatele cercetării au fost diseminate prin publicare în articole din reviste științifice recunoscute și expuse în cadrul conferințelor științifice internaționale și naționale.

### **Sumarul capitolelor tezei**

Capitolul 1 intitulat *Aspecte teoretice și metodologice privind managementul și dezvoltarea imobilului comercial* cuprinde sinteza curentelor de management în vederea identificării școlii în care se dezvoltă managementul imobiliar, în special cel comercial. Autorul examinează direcțiile de dezvoltare a managementului imobiliar în etapa actuală, și anume,

managementul facilităților și managementul proprietăților. În urma analizei acestor direcții, autorul delimitează abordările managementului imobiliar „ca proces” și „ca activitate” pe piața imobiliară.

Prin prisma istoriei este analizată apariția și dezvoltarea abordării profesioniste a managementului imobilului comercial. Abordarea profesionistă implică desfășurarea activităților în mod complex și continuu în trei direcții principale: economică, juridică și inginerescă. Astfel, autorul examinează cadrul legal și de reglementare a domeniului de administrare imobiliară în Republica Moldova și identifică lacunele pe segmentul imobilului comercial. Sunt analizate avantajele managementului profesionist, principiile care permit atingerea obiectivelor, rolul managementului și al managerului imobiliar. Pornind de la constatarea faptului că în țările dezvoltate managementul imobiliar joacă rolul unui tip independent de afaceri, autorul examinează algoritmul managementului în diferite etape ale ciclului de viață al imobilului (inclusiv: procese, etape, instrumente și mecanisme, procese operaționale, metode etc.) și, în acest sens, vine cu unele completări privind scopul și sarcinile managementului imobiliar. Se constată lipsa abordării profesioniste a managementului imobiliar în Republica Moldova.

Analizând aspectul de dezvoltare imobiliară, autorul se axează pe patru modele de dezvoltare descrise de cercetătorii din Occident și identifică aplicabilitatea acestora în condițiile Republicii Moldova, divizând-o în niveluri decizionale APC, APL și la nivel de proiect de dezvoltare.

În capitolul 2, *Analiza imobilului comercial din Republica Moldova*, autorul, în urma analizei și sintezei aspectelor conceptuale, structurale și definiții ale noțiunilor *bun imobil* și *comercial*, a accepțiunilor incluse în diferite clasificări și în prevederile legislative ale Republicii Moldova, propune definiția *imobil comercial*. Concomitent, a fost identificată neconcordanța apărută în urma modificării Codului Civil al Republicii Moldova și propusă formularea corectată a noțiunii *bun imobil* în Codul Funciar al Republicii Moldova.

Autorul examinează clasificarea imobilelor din diferite puncte de vedere, prin diverse metode, în conformitate cu diferite criterii de clasificare și opinii profesioniste pentru a scoate în evidență categoria imobilului comercial și viziunea mediului științific și practic. Sinteza opiniilor a permis identificarea a două accepțiuni ale imobilului comercial: imobil care generează profit și imobil care creează condiții pentru generarea profitului. În totalitatea imobilelor oricărei țări există o categorie distinctă, în virtutea deținerii unor valori suplimentare, recunoaștere legală, reglementări și restricții în procesul de exploatare și întreținere. Această categorie cuprinde imobile cu valoare istorică și arhitecturală sau mai fiind numit și patrimoniu construit. Autorul analizează și acest grup de imobile în vederea identificării potențialului de generare sau de creare

a condițiilor privind generarea profitului pentru proprietar. În urma cercetărilor efectuate este propusă clasificarea imobilului comercial din punct de vedere managerial, clasificare care ar permite identificarea ulterioară a direcțiilor de eficientizare a soluțiilor manageriale.

Pornind de la delimitarea managementului în calitate de activitate pe piața imobiliară, autorul propune analiza pieței imobilului comercial din Republica Moldova. Este examinată oferta noilor obiective din categoria „comerciale” în baza numărului de obiective date în exploatare; a numărului de autorizații eliberate pentru construcțiile noi, precum și a valorii lucrărilor de construcții executate. Este determinat volumul segmentului comercial pe piața imobiliară, examinând structura investițiilor în imobile și rata imobilelor comerciale în numărul total de înregistrări și tranzacții. Este determinată structura teritorială a pieței active a imobilului comercial, dinamica și coraportul operațiunilor economice cu imobile comerciale (tranzacții, ipotecă, locațiune). Constatând că peste 40% din piața imobilului comercial sunt concentrate în municipiul Chișinău, autorul examinează cererea saturată, prețurile ofertei, analizând situația creată în profil teritorial, considerând delimitarea sectorială administrativă. Avându-se în vedere că în Republica Moldova nu există informație deschisă cu privire la prețurile tranzacțiilor, autorul a analizat prețurile ofertei. Analiza este efectuată, segmentând imobilul comercial în spații pentru comerț și spații pentru birouri, examinându-se atât prețurile tranzacțiilor, cât și ale chiriei. Sunt scoase în evidență tendințele, structura, coraportul indicatorilor pe segmentele examinate.

În paragraful 2.3, autorul analizează structura patrimoniului cultural al Republicii Moldova și nemijlocit al patrimoniului construit, inclusiv în profil teritorial, scoate în evidență obiectivele cu potențialul comercial. Reieșind din considerentele amplasării compacte a unui număr mare de obiective de patrimoniu, autorul analizează situația creată în municipiul Chișinău, argumentând din punct de vedere al pieței imobiliare comportamentul proprietarilor privați. Analizând problemele existente, sunt propuse oportunități economice și financiare pentru salvagardarea patrimoniului construit din Republica Moldova.

Capitolul 3, *Contribuții la dezvoltarea managementului imobilului comercial în condițiile Republicii Moldova*, cuprinde argumentarea atractivității modalității moderne de management al proiectelor imobiliare, și anume, a modelului de „dezvoltare imobiliară” (developmentul); autorul propune calculul structurii orientative a cheltuielilor proiectului investițional în domeniul imobiliar în conformitate cu normativele în vigoare în Republica Moldova, fiind scoasă în evidență eficiența modelului. Prin comparație sunt accentuate diferențele dintre evaluarea proprietății imobiliare și evaluarea eficienței proiectului investițional imobiliar.

În urma analizei situației privind companiile de management imobiliar în Republica Moldova, a experienței firmelor specializate din diferite țări, apelând la analiza SWOT, autorul elaborează structura organizatorică a întreprinderii moderne specializate în managementul imobiliar. Această structură permite prestarea serviciilor complexe, concomitent oferind posibilitatea soluționării problemelor în mod sistemic. Datorită implementării acestei structuri, agenții economici vor putea reduce considerabil prețul serviciilor prestate în mod separat fără a reduce calitatea serviciilor. În urma analizei abordărilor față de costurile serviciilor de management imobiliar, a conceptelor *buget deschis* și *buget închis*, a schemelor principale aplicate de practicieni pentru determinarea costurilor serviciilor de management imobiliar, a factorilor ce determină costul serviciilor respective, în funcție de structură și complexitate, autorul determină reducerea prețului serviciilor de management imobiliar prestate de o companie care activează în baza structurii organizatorice propuse.

În baza concepției generale a managementului imobiliar, autorul elaborează concepția-cadru privind managementul patrimoniului construit amplasat în municipiul Chișinău. Sunt descrise conținuturile etapelor procesului de management, sursele de informație necesare pentru concretizarea managementului unui obiectiv concret, sunt propuse schemele de bază de dezvoltare a imobilelor cu valoare culturală, precum și modalitatea de alegere a strategiei optime. Este explicată necesitatea și propusă aplicarea unui sistem de monitorizare a implementării programelor de management imobiliar, sistemul fiind util atât pentru compania de management, precum și pentru proprietarul bunului imobil.

Pentru simplificarea procesului de selectare a bunurilor imobile comerciale în scopul exploatării rentabile ulterioare, autorul propune aplicarea metodei *Utilității globale maxime*, care permite ordonarea bunurilor imobile în funcție de potențialul investițional și de exploatare eficientă ulterioară. Analiza și calculele efectuate de autor demonstrează aplicabilitatea metodei în activitatea de consultanță imobiliară, avantajul constând în capacitatea de a considera la maxim preferințele investitorului, atitudinea acestuia față de corelația risc–profitabilitate, precum și respectarea principiului celei mai bune utilizări.

Conținutul tezei este expus în 152 de pagini de text de bază. Materialul ilustrativ este redat prin 57 de figuri, 32 tabele, 7 anexe. Bibliografia include 154 de surse.

# 1. ASPECTE TEORETICE ȘI CONCEPTUALE PRIVIND MANAGEMENTUL ȘI DEZVOLTAREA IMOBILULUI COMERCIAL

## 1.1. Aspecte teoretice ale managementului imobilului comercial

Managementul, la nivel macrosocial, este prezentat ca fiind un proces complex în care individul, în funcția de manager al unei instituții, are tendința de a da directive sau ordine și de a controla instituțiile în scopul realizării anumitor obiective. De îndeplinirea acestor obiective depinde bunăstarea întregii societăți. Managementul în calitate de domeniu de studiu, definit cu claritate, apare în prima jumătate a secolului XX. Atunci fiind puse bazele managementului științific, ca rezultat al intensificării preocupărilor pentru aplicarea metodelor științifice în procesul de analiză și interpretare a proceselor economice concrete. Primele încercări de a elabora o teorie a managementului s-au făcut în cadrul gândirii clasice cu privire la managementul științific, managementul administrativ și managementul birocratic. Această etapă este reprezentată de școala clasică universală și este împărțită în managementul științific, managementul birocratic și managementul administrativ.

În acest context, debutul managementului științific în care predomină experiența, F.W. Taylor publică în anul 1903 cartea „Shop Management”, unde definește managementul ca fiind: ”cunoașterea exactă a ceea ce doresc să facă oamenii, precum și supravegherea lor ca să realizeze aceasta, pe cea mai ieftină și mai bună cale” [1]. Plecând de la caracterul complex al managementului, apar o serie de definiții care practic au tendința de a le dezvolta pe cele clasice.

În opinia lui Mc. Mackensie, expusă în anul 1969 în lucrarea „Management Process in 3-D” publicată în revista „Harward Business Review”, managementul este perceput ca fiind ”procesul prin care managerul operând cu cele trei elemente fundamentale: idei, oameni și lucruri, va realiza prin intermediul altor persoane, obiective propuse” [2]. J.L.Massie în cartea „Méthodes actuelles de direction des entreprises” afirmă că managementul este „un proces prin care un grup cooperant își va orienta acțiunile înspre scopuri comune, respectiv capacitatea conducătorilor de a realiza obiectivele întreprinderii, prin intermediul altor oameni” [3]. P.F.Drucker afirmă că managementul este în concordanță cu persoanele de conducere, iar termenul management este sinonim cu cuvântul șef. ”Principala și unica sa sarcină constă în antrenarea resurselor unei întreprinderi în direcția realizării obiectivelor previzionate, în timp ce rezultatul proceselor de management, urmărește obținerea unei eficiențe cât mai ridicate” [4]. Francezul Octave Gelinier, în lucrarea „Fonctions et taches de direction générale” susține că ”managementul constituie, atât conducerea, cât și organizarea și implică un efort conștient, metodologic și științific în studierea și realizarea condițiilor de funcționare a întreprinderilor” [5]. Deloc de neglijat este și definiția propusă de românul Gheorghe Boldur în lucrarea



”Fundamentarea complexă a procesului decizional economic” care înseamnă a conduce cu succes o anumită activitate, sau a administra eficient o întreprindere, presupune de fapt un cumul de procese științifice moderne, privind rezolvarea problemelor decizionale [4].

Constatăm faptul că în literatura de specialitate, predomină definițiile pragmatice ale modelului de management american, creându-se astfel o filosofie managerială care implică modalități dinamice și creative de abordare și rezolvare a problemelor, având perspective strategice și obiective meticuloase definite, axându-se cu precădere pe mijloacele de maximizare a profitului.

Afirmându-se puternic la începutul secolului XX și făcându-și simțită prezența prin intermediul mai multor personalități, până în al cincilea deceniu, **școala clasică** include totalitatea cunoștințelor de organizare care au fost dezvoltate, având drept bază operele lui F. Taylor și H. Fayol, pe care specialiștii îi consideră părinții științei managementului.

Principalul merit al școlii clasice este contribuția hotărâtoare în procesul conturării științei managementului, la demarcarea funcțiilor manageriale de funcțiile organizației, precum și elaborarea principiilor științifice ale managementului. Preocuparea de bază constând în cercetarea funcțiilor de organizare și producție, fiind neglijate oarecum, resursele umane și relațiile firmei cu mediul ambiant.

Tranziția spre managementul științific este accentuată de inginerul american Frederik W. Taylor, acesta orientându-și activitatea înspre raționalizarea muncii și conducerea eficientă a întreprinderilor capitaliste. Întreaga sa concepție bazându-se pe ideea că munca oamenilor poate și trebuie să fie raționalizată. Taylor ridică la rangul de obiectiv principal al managementului, principiul „maximului economic” adică obținerea rezultatelor maxime cu minim de efort. Printre meritele lui Friederick Taylor se poate evidenția introducerea ideii de conducere eficientă, susținând că principalul obiectiv al conducerii trebuie să fie asigurarea „maximului economic” atât pentru patron, cât și pentru salariații săi [1].

Dintre adepții lui Taylor care au contribuit la dezvoltarea managementului științific se pot aminti Henry Ford, care a realizat banda de montaj din industria automobilelor, demonstrând practic avantajele diviziunii muncii și a specializării; Frank și Lillian Gilbreth, care au stabilit metode de măsurare a muncii, s-au preocupat de studiile mișcărilor omului în procesul muncii și au sprijinit dezvoltarea managementului științific, considerând că studiile științifice de management trebuie să se concentreze atât pe analiză, cât și pe sinteză, și Henry L. Gantt, asociat al lui Taylor, care a devenit cunoscut pentru tehnica sa de planificare-eșalonare și control a activităților concretizate într-un instrument util numit „graficul Gantt” [4].

Potrivit opiniei specialiștilor români, se cunosc cinci curente sau școli de management și anume: clasică, sociologică, cantitativă, sistemică și contextuală.

1. **Școala clasică** sau tradițională fiind marcată de F.W. Taylor, care este considerat fondatorul științei managementului, care în opera sa "The Principles of Scientific Management" afirmă că sistemul managementului științific presupune atât o revoluție a stării de spirit a muncitorilor, cât și o revoluție a stării de spirit a conducerii", identificând astfel principiile fundamentale ale managementului:

- Studiarea cunoștințelor tradiționale, clasificarea și înregistrarea lor vor fi transformate în legități științifice;
- Trierea științifică a muncitorilor, formarea și perfecționarea calităților și cunoștințelor acestora;
- Aplicarea studiului muncii de către muncitori ce sunt științific antrenați;
- Repartizarea muncii între muncitori și manageri, în întreprindere la cote aproximativ egale;
- În locul individualismului haotic se realizează cooperarea între oameni.

Cei mai de seamă reprezentanți ai școlii clasice sunt: H. Fayol, G. Barth, H. Gantt, Frank si Lillian Gilbreth, E. Filene, H. Koontz, C. O'Donnel.

## **2. Școala sociologică** (behavioristă sau comportistă)

Școala sociologică cuprinde teoriile X, Y și Z. . La baza teoriei X stau următoarele premise: omul mediu este predispus delăsării în muncă, pe care, dacă ar putea ar evita-o fără muștrări de conștiință; din cauza delăsării și a disprețului față de muncă, omul mediu trebuie permanent constrâns, controlat, amenințat sau pedepsit pentru a-l determina să muncească; omul mediu nu are inițiativă și preferă să fie condus, evitând astfel răspunderea, omul mediu are ambiție redusă și dorește să fie liniștit; omul mediu este egoist și total indiferent la necesitățile organizației de care aparține; omul mediu este axat pe maximizarea avantajelor sale materiale, neglijând orice nevoie psihosocială. Teoria Y are la bază următoarele premise: pentru omul mediu efortul fizic și cel intelectual în muncă este la fel de necesar ca odihna și distracția; omul mediu din proprie inițiativă învață să accepte, să îndeplinească sarcini și să-și asume responsabilități; omul mediu pe lângă dorința de maximizare a avantajelor economice, ține cont și de cele de natură psihosocială; pentru omul mediu controlul și amenințarea nu sunt unicele mijloace de antrenare a executanților în procesul de realizare a obiectivelor. Acei manageri care pleacă de la premisele teoriei X vor aborda un stil de management autoritar, în timp ce susținătorii teoriei Y vor aborda un stil de management democratic, utilizând metode de

conducere participative. Plecând de la cele două teorii Octav Gélinier, un alt reprezentant de vază a școlii sociologice, a emis teoria Z, care practic este o combinație a teoriei X cu teoria Y.

Ca o concluzie, putem spune că școala sociologică are următoarele caracteristici: situarea omului în prim planul cercetărilor; accentuarea importanței stimulilor psihosociali în vederea creșterii performanțelor organizației; promovarea abordării stilului de management participativ. Caracteristicile respectivei școli de management se regăsesc și în domeniul imobiliar, în special cu destinație comercială.

**3. Școala cantitativă** având ca reprezentanți de bază pe: A. Kauffman, J. Starr, C. Afanisiev, F. Goronzy, aceasta este caracterizată de rigurozitatea abordării atât a fenomenelor, cât și a proceselor de management, crescând astfel gradul de fundamentare a deciziilor utilizând instrumentare matematice și statistice. În cadrul școlii cantitative studiile se concentrează pe activitățile de producție, pe funcțiile de previziune și organizare.

Constatăm faptul că principalele merite constau în adaptarea instrumentarului statistico-matematic la exigențele practicii economice, acordând un plus de rigurozitate și de precizie analizelor manageriale și soluțiilor strategice propuse și poate fi aplicat cu succes în domeniul imobiliar inclusiv celui cu destinație comercială.

**4. Școala sistemică** constituie o amplă sinteză a precedentelor școli, manifestându-se ca un rezultat al măririi gradului de complexitate a fenomenelor economice și manageriale. Conceptul de sistem stă la baza ideilor acestei școli. Acesta reprezintă de fapt un ansamblu de elemente bine organizate în baza raporturilor de intercondiționare, a căror funcționalitate prilejuiesc atingerea obiectivelor. Astfel, întreprinderea de tip economic, este abordată ca un sistem complex (productiv, social, economic) care se află în strânsă conexiune cu mediul ambiant. Reprezentanții de bază a acestei școli, sunt: P. Drucker, M. Porter, H. Mintzberg, J. Child, C. Barnard, H.A. Simon, ș.a..

Autorul consideră că aportul considerabil al acestei școli constă în abordarea sistemică, multidisciplinară, înglobând o serie de modalități de sporire a eficienței economice. Acest fapt fiind posibil prin structurare, prin adaptare la mediul ambiant și prin accentuarea relațiilor dintre elementele esențiale ale sistemului. Respectiv, prin prisma postulatelor acestei școli poate fi examinat și bunul imobil nemijlocit, în special cu destinație comercială.

**5. Școala contextuală** - un grup cercetători ai secolului XXI, au fondat școala contextuală, la baza căreia stă ideea că rețeta succesului în management, nu există, respingând ideea de a formula principii, metode și tehnici, universal valabile, de conducere.

Această școala vine cu recomandarea ca fiecare manager să identifice contextul evoluției întreprinderii pe care o conduc și să adopte acele metode și tehnici de management, ori să

respecte anume principiile și regulile potrivite și compatibile cu situația dată. Altfel spus, alegeți soluția potrivită la momentul oportun, fără impunerea unor reguli stricte ce sunt recomandate de știința management. Chiar dacă stilul participativ este recomandat de știința managementului în detrimentul stilului autoritar, adoptarea acestuia în oricare situație nu va garanta succesul. Deoarece, în condițiile în care angajații unei întreprinderi nu au inițiativă, sunt motivați doar de stimulente materiale, nu-și asumă responsabilități și sunt delăsători, atunci un stil de management autoritar cu siguranță poate fi eficient [6].

Punctul de plecare al managementului imobilului se regăsește în secolul XIX, odată cu dezvoltarea și tehnologizarea proprietăților imobiliare. Progresul tehnologic și schimbările intervenite la nivelul aglomerațiilor urbane au impus reanalizarea acestor tipuri de proprietăți. Factorii principali care au impus gestionarea corespunzătoare a proprietăților imobiliare de orice tip sunt diverși, precum apariția clădirilor pe structuri metalice și implicit a clădirilor multietajate, introducerea ascensoarelor pentru transportul locatarilor sau a mărfurilor, dezvoltarea zonelor suburbane și creșterea oportunităților investiționale. Avantajele clădirilor pe structuri metalice, completate de perfecționarea ascensoarelor în anul 1889, au facilitat construcția clădirilor din ce în ce mai înalte, amplasate pe loturi de teren relativ mici. Astfel, în anii 1920 se constată o explozie a clădirilor de birouri și celor rezidențiale multifamiliale. Dezvoltarea transportului public și a industriei auto după cel de al doilea război mondial au permis tinerelor familii achiziționarea propriilor locuințe în suburbii. În această perioadă se pune problema delimitării zonelor industriale și comerciale de cele rezidențiale, rezultând astfel o împingere a clădirilor de birouri și industriei ușoare departe de zonele rezidențiale ale orașelor, odată cu aceasta și reorganizarea și revitalizarea zonelor centrale [7].

Referindu-ne la managementul imobiliar în general, vom diferenția etapa de creare (construcție) și etapa de utilizare (exploatare) a bunului imobil. Managementul în etapa de construcție a îmbunătățirilor (edificiului), în mare parte rezumă la managementul (organizarea) șantierului și managementul proceselor [8], [9]. Aspectele particulare ale managementului bunului imobil în etapa de exploatare a construcțiilor au fost concretizate de David Armstrong, care în anul 1982 a publicat un articol în care descrie valorile de bază ale managementului facilităților privind integrarea persoanelor, proceselor și spațiilor. Iar în anul 1983, la Universitatea Cornell sunt introduse primele programe universitare de specializare în managementul facilităților [10].

Actualmente, managementul imobilului nu se concentrează asupra gestiunii proceselor realizate în incinta edificiului, ci asupra creării condițiilor solicitate de utilizatori, asupra menținerii și dezvoltării capacităților și calităților imobilului în scopul obținerii unui profit

maxim posibil.

În cadrul managementului imobiliar, în ultimele decenii s-au conturat două concepte:

1. Managementul financiar-comercial (numit și managementul proprietății), care are drept scop principal creșterea rentabilității prin sporirea valorii bunului imobil și a profitului generat de acesta.
2. Managementul administrativ-gospodăresc (numit și managementul facilităților), care are drept scop principal menținerea și sporirea calităților funcționale și ale serviciilor prestate de bunul imobil

Aceste două concepte sunt interdependente și nu pot fi dispersate ca activități separate în procesul de exploatare a unui bun imobil. Pe de o parte, scopul financiar-comercial determină componența și nivelul calității potențialului funcțional ce poate fi exemplificat prin securitatea, condițiile sanitare și igienice, catering, iluminare, climatizare, apeduct și canalizare etc. Pe de altă parte, exercitarea sarcinilor cu caracter administrativ și de gospodărire influențează considerabil nivelul profitului din exploatarea bunului imobil, ca de exemplu, în funcție de cheltuielile planificate pentru reparațiile curente ale încăperilor și fațadelor, indicatorii de eficiență curentă ai obiectelor pot să se modifice. În literatura de specialitate, prima direcție poartă denumirea de Management al proprietății, fiind definită și ca managementul bunului imobil în vederea asigurării unei profitabilități maxime. A doua direcție, gestiunea administrativ-gospodărească a imobilului, poartă denumirea de Management al facilităților, care presupune managementul infrastructurii imobilului.

Autorul consideră că principala deosebire dintre cele două direcții constă în modelele de gestiune a bunului imobil. Atât proprietarii, cât și investitorii au un interes sporit pentru determinarea eficienței economice a tranzacțiilor. Pentru aceasta sunt necesari specialiști profesioniști - *manageri de proprietate* sau manageri imobiliari. De regulă, de serviciile specialiștilor în *managementul proprietății* beneficiază structurile care sunt dispuse să investească mijloace în tranzacții cu bunul imobil pentru obținerea profitului. Totodată, pentru a servi interesele proprietarilor și ale investitorilor sunt aplicabile modele de gestiune axate pe încredere, adică se pot aplica modele de gestiune a activelor: servitute, contracte de gaj, creditare, capital investițional etc.

Tranzacțiile cu bunul imobil în cazul managementului facilităților nu sunt necesare, deoarece specialistul abordează doar componenta materială a imobilului, având drept scop sporirea calităților funcționale și a valorii de consum pentru utilizatorii bunului. Practica managerială demonstrează că managementul proprietății include și managementul facilităților. Această combinație, fiind logic argumentată, precum că gestiunea financiar-comercială și

gestiunea administrativ-gospodărească sunt indispensabile [11].

*Autorul, constată că, în funcție de etapa de viață la care se află edificiul (construcție sau exploatare), managementul imobilului presupune aplicarea diferitor metode și tehnici de management. În etapa de construcție managementul este concentrat asupra proceselor și rezultatului, implicând elementele atât ale școlii clasice de management, cât și ale școlii cantitative de management. Managementul în etapa de exploatare a imobilului, în special comercial, se axează pe principiile, metodele și procedeele școlii sistemice și celei contextuale.*

### **Managementul proprietății (MP)**

*Managementul proprietății reprezintă o gamă de activități strategice de natură tehnică și administrativ-comercială care au ca scop asigurarea proprietarilor cu venituri periodice și creșteri de capital. Veniturile periodice constituie diferența dintre fluxurile înregistrate și cheltuielile de exploatare. Creșterile de capital se obțin prin diferența dintre valoarea finală și valoarea inițială a bunului imobil [12].*

Indisolubil legate de managementul proprietății sunt astfel de noțiuni precum: *proprietate imobiliară, bun imobil, piață imobiliară, valoare.*

Culaghin M. afirmă că *proprietățile imobiliare și imobilele* sunt sinonime, astfel: „proprietățile sunt imobile prin natura lor, sau că au fost definite astfel, sau pentru că constituie obiectul ale cărui părți componente sunt” [13]. Rozenberg D. susține că „*imobilul, proprietatea imobiliară* se referă la toate proprietățile cu caracter material și funciar. Include toate bunurile materiale care se află sub pământ, pe pământ sau fixate pe acesta” [14]. O formulare laconică și amplă a definiției *proprietății imobiliare*, care este recomandată și de autor, este propusă în Standardele Internaționale de Evaluare (IVSC) „proprietatea imobiliară cuprinde terenul în sine, toate bunurile care, în mod natural, fac corp comun cu acesta, cum ar fi clădirile și amenajările terenului (amplasamentului)” [15].

Din *punct de vedere economic*, bunurile imobile sunt bunuri economice, care au ca scop satisfacerea necesităților umane. Indiferent dacă necesitățile sunt orientate nemijlocit înspre consum sau înspre utilizarea lor ca factori de producție [16]. În *sens profesional și social*, bunurile imobile sunt considerate obiecte fizice, legate de pământ, a căror strămutare nu este posibilă fără a-i crea prejudicii funcționale. Acest fapt face diferența dintre operațiunile de pe piață cu obiecte imobile și mobile. În acest sens, un grup de specialiști ruși sunt de părere că: „*Piața imobiliară* reprezintă totalitatea tranzacțiilor efectuate cu obiectele imobiliare, asigurare informațională, operații privind conducerea și finanțarea lucrărilor în sectorul imobiliar” [17].

În literatura economică se întâlnesc o serie de definiții ale noțiunii *valoare de piață*, însă atât importanța teoretică, cât și cea practică a acestei noțiuni este reliefată în definiția

Standardelor Europene de Evaluare: „Valoarea de piață constituie suma estimativă pentru care orice activ poate fi schimbat, la ziua evaluării, dintre un cumpărător decis să cumpere și un vânzător decis să vândă, în cadrul unei tranzacții libere, abordând un marketing adecvat, unde fiecare parte acționează în cunoștință de cauză, cu maximă prudență și fără constrângeri” [18].

Orice proprietate imobiliară poate să aibă o anumită valoare din punct de vedere al proprietarului său (valoare utilă), egală cu suma de bani, pe care proprietarul este dispus să o accepte în schimbul proprietății sale, fără a suporta pierderi. Însă aceeași proprietate imobiliară ar putea avea o altă valoare de piață decât valoarea utilă. Această valoare este egală cu suma de bani, ce poate fi obținută din vânzarea proprietății imobiliare respective, pe piața deschisă atunci când este posibilă intrarea liberă pe piață a tuturor potențialilor cumpărători și vânzători [7].

Scopul managementului proprietății (MP) constă în asigurarea sporului valorii bunului imobilului prin maximizarea profitului efectiv și potențial generat prin exploatarea suprafețelor utile. Maximizarea profitului poate fi obținută prin realizarea următoarelor sarcini:

- planificarea financiară a veniturilor și cheltuielilor aferente bunului imobil;
- gestionarea corectă a resurselor financiare în etapa exploatarei imobilului;
- abordarea structurală corporativă a persoanei juridice care deține bunul imobil, inclusiv perfectarea actelor de constituire și colaborarea cu organele de control ale statului;
- arendarea bunului imobil, determinarea strategiilor, elaborarea programelor de marketing, antrenarea unor specialiști profesioniști pentru contractarea arendașilor, în elaborarea tipologiei contractelor de arendă, în procesul de negociere cu potențialii arendași și semnarea contractelor de arendă;
- restructurarea arendașilor în vederea sporirii profitabilității bunului imobil;
- consolidarea relațiilor cu arendașii;
- ținerea unei evidențe contabile de către proprietarul imobilului;
- reglementări cu privire la asigurarea bunului imobil, antrenarea unor companii de asigurări, antrenarea unor specialiști în stabilirea pagubelor și a responsabilităților;
- elaborarea bugetelor de cheltuieli operaționale și evidența costurilor reale;
- prezentarea rapoartelor operative proprietarului bunului imobil;
- analiza rezultatelor cercetărilor de marketing în vederea actualizării concepțiilor de sporire a profitabilității [11].

### **Managementul facilităților (MF)**

Conform datelor GEFMA (German Facility Management Association), originile managementului facilităților provin din domeniul de afaceri american, și anume, de la compania

aeriană Pan-American-World-Services (PAWS) în anii '50, care a avut ca țintă, creșterea productivității conducerii companiei și a întreținerii [19]. Dezvoltarea clădirilor moderne de birouri de la acel moment a determinat apariția personalului specializat în administrarea acestora, exploatarea și întreținerea spațiului construit. Odată cu înființarea Facility Management Institute (FMI) în Michigan în anii '70, știința a început să se ocupe de acest subiect. Au urmat înființarea National Facility Management Association (NFMA) în 1980, care a fost redenumită în 1981 în International Facility Management Association (IFMA) și care s-a dezvoltat exponențial.

*Managementul facilităților este un domeniu multidisciplinar destinat pentru coordonarea oamenilor, spațiilor, organizarea infrastructurii, care adesea este asociat cu administrarea blocurilor cu apartamente, clădirilor instituțiilor sociale, blocurilor de birouri, centrelor de agrement etc. La gestionarea și soluționarea problemelor managementului facilităților sunt desfășurate multe activități ce variază de la un segment la altul, deși scopul general este de a le coordona.*

Managementul facilității este adesea confundat cu externalizarea, iar neînțelegerea rezultă din faptul că pentru activitățile din afara activității de bază este posibil să se aleagă proceduri de externalizare, dar nu managementul direct și „intern” [10].

În activitatea practică internațională sunt adoptate standarde speciale privind managementul facilităților [20]. Standardul european EN 15221 și ISO 41000 conțin îndrumări privind pregătirea acordurilor pentru lucrările de gestionare a facilităților. Prezentul standard european se aplică în Acorduri de Facility Management atât în relațiile transfrontaliere, cât și naționale, între clienți și furnizorii de servicii de management al facilităților atât publice, cât și private din Uniunea Europeană; întregii game de servicii de management al facilităților; ambelor tipuri de furnizori de servicii de Management al Facilităților (interni și externi); tuturor tipurilor de medii de lucru (de exemplu, industriale, comerciale, administrative, militare, de sănătate etc.).

Având la bază cele mai bune practici mondiale, noul standard al respectivului sistem de management reprezintă un punct de referință în dezvoltarea și conducerea unui sistem eficient, strategic, tactic și operațional de management al facilităților. Acest standard poate fi util și pentru acele organizații care doresc să externalizeze acest serviciu, pentru că furnizorii care pot să demonstreze concordanța cu standardul respectiv, vor putea oferi o garanție suplimentară în ceea ce privește abordarea și procesele lor. Acest standard prevede cerințele sistemului de management al facilităților în cazul în care o organizație:

- a) trebuie să dovedească faptul că furnizează servicii de management al facilităților eficient în susținerea obiectivelor organizației solicitante;
- b) caută să răspundă în mod consecvent necesităților părților interesate și cerințelor aplicabile;



c) intenționează să fie sustenabilă în mediul concurențial global.

Exigențele specificate în acest document nu se referă doar la un sector anume, ele fiind aplicabile tuturor organizațiilor, atât din sectorul public, cât și din cel privat, indiferent de tipul, dimensiunea, locația geografică și natura organizației. Cu privire la managementul facilităților mai există și alte standarde care de asemenea oferă informații utile, precum:

SR EN 15221-1:2007 Managementul facilităților. Partea 1: Termeni și definiții

SR EN 15221-2:2007 Managementul facilităților. Partea 2: Ghid de elaborare a acordurilor de managementul facilităților

SR EN 15221-3:2012 Managementul facilităților. Partea 3: Ghid referitor la calitate în managementul facilităților

SR EN 15221-4:2012, Managementul facilităților. Partea 4: Taxonomie, clasificare și structuri în managementul facilităților

SR EN 15221-5:2012 Managementul facilităților. Partea 5: Ghid referitor la procesele din managementul facilităților

SR EN 15221-6:2012 Managementul facilităților. Partea 6: Măsurarea suprafețelor și spațiului în managementul facilităților

SR EN 15221-7:2013 Managementul facilităților. Partea 7: Recomandări pentru analiza comparativă a performanței [20], [21].

Managerul de facilități are responsabilitatea soluționării problemelor cu caracter organizatoric, tehnic, de gospodărire, de construcții și comerciale.

Autorul susține necesitatea antrenării managerului facilităților încă din primele faze de proiectare a clădirii. Aceasta va permite, în etapa proiectării, soluționarea următoarelor sarcini:

- asigurarea corespunderii deciziilor de proiect (din punct de vedere constructiv și de plan) cu destinația funcțională a viitoarei construcții;
- soluționarea problemelor de protecție a mediului ambiant, respectarea normelor sanitare, respectarea normelor protecției muncii, securității antiincendiară etc.;
- amplasarea rațională a spațiilor de uz comun (ospătării, locuri de agrement, noduri sanitare, parcări etc.);
- analizarea eficienței financiare a proiectului, evidențiind cheltuielile de exploatare a clădirii;
- alegerea materialelor, utilajelor, sistemelor ingineresti, mobilierului, mijloacelor de comunicare etc. și a furnizorilor acestora [11].

De asemenea, considerăm necesar a semna un contract cu *managerul de facilități*, privind viitoarea gestiune a exploatării, încă la etapa de construire, de asemenea, acestuia îi pot fi

atribuite unele funcții de control în etapa de realizare, cum ar fi:

- controlul realizării cerințelor documentației de proiect;
- coordonarea modificărilor în documentația de proiect;
- controlul calității materialelor furnizate, utilajelor, sistemelor ingineresti etc.;
- controlul calității lucrărilor de construcții-montaj;
- alte acțiuni.

Marea majoritate a oamenilor petrec cea mai mare parte a timpului la locul de muncă, în oficiu. Locul de muncă trebuie să ofere fiecărui angajat siguranță, sănătate fizică și mentală, plăcere și condiții optime desfășurării activităților. De aceea, proiectarea spațiilor de oficii are o serie de particularități prin comparație cu alte spații și clădiri. Construcția și renovarea oficiilor constă în proiectarea arhitecturală, tehnologică și inginerescă. Astfel, clădirile de oficii trebuie să respecte anumite cerințe legale privind proiectarea, amplasarea și amenajarea obiectului. În Republica Moldova, cerințele față de clădirile administrative (inclusiv clădirile de oficii) sunt reglementate de cadrul legislativ urbanistic [22], NCM C.01.04.2005 Clădiri administrative. Norme de proiectare [23] și Cerințele sanitare pentru spațiile de oficiu care sunt îndeplinite prin respectarea regulilor sanitare și epidemiologice, fiind un sistem de acte normative aprobate prin rezoluții ale Ministerului Sănătății. Cerințele legale și normative pentru imobilul de oficii sunt reprezentate în figura 1.1.

Structura, dotarea cu sisteme tehnico-edilitare, instalațiile tehnico-sanitare, precum și aria încăperilor pentru grupele funcționale vor fi determinate în corespundere cu prevederile normativului СНИП 2.08.02-89 Общественные здания и сооружения [22].

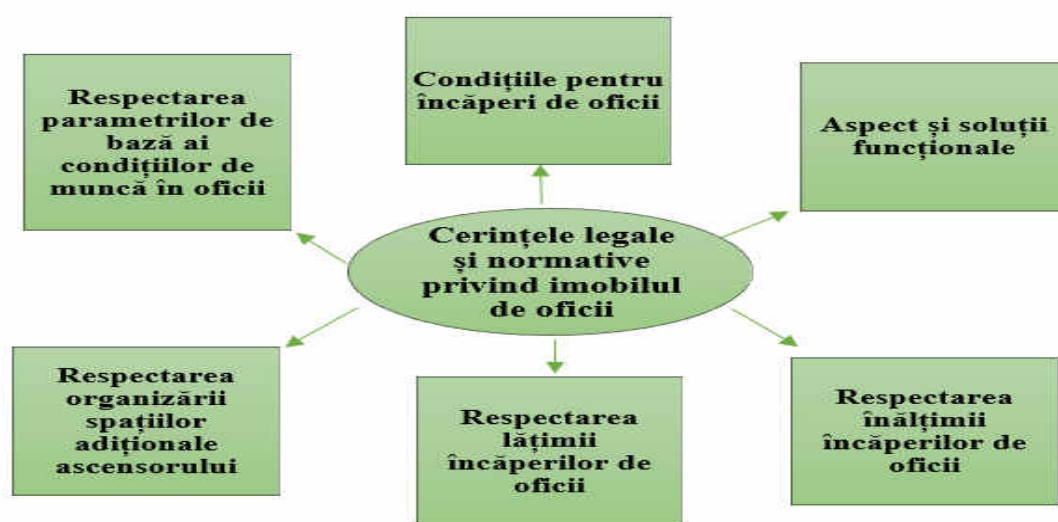


Fig. 1.1. Cerințele legale și normative pentru imobilul de oficii

Sursa: elaborat de autor.

Clădirile centrelor de birouri trebuie să fie prevăzute cu echipamente electrice, rețele de iluminare electrică, rețele de telefonie urbană, radiodifuziune și televiziune, alarme de incendiu și de securitate, sisteme de avertizare împotriva incendiilor, alarme de fum și inundații, sisteme de automatizare și dispecerat pentru utilajul ingineresc al clădirii, precum și rețele electrice complexe de curent de intensitate redusă.

Conform NCM C.01.04-2005, clădirile și încăperile instituțiilor trebuie să fie dotate cu toate sistemele tehnico-edilitare, de evacuare a gunoierului, a prafului și cu sisteme de alimentare cu apă a sistemului antiincendiar, proiectate conform documentelor normative în vigoare [23].

*Generalizând cele expuse, putem afirma că managementul exploatării imobilelor, inclusiv a celor comerciale, reprezintă o activitate vastă care cuprinde atât aspectele economico-financiare, cât și cele tehnico-ingineresti. Atât managementul proprietății imobiliare (MP), cât și managementul facilităților bunurilor imobile (MF) sunt activități distincte, care pot fi realizate independent una de alta. Însă există funcții care se intercalează, se repetă, activități dependente care permit a susține că ambele direcții de management sunt orientate spre sporirea rentabilității imobilelor, dacă managementul proprietății este orientat spre sporirea profiturilor, atunci managementul facilităților pune accent pe reducerea costurilor, ambele fiind orientate spre asigurarea utilității maxime a imobilului și respectiv, într-un final, spre sporirea valorii acestuia.*

*Rezumând managementul imobilului în aspect conceptual, constatăm că MF reprezintă abordarea managementului „ca proces”, iar MP reprezintă abordarea managementului „ca activitate” pe piața imobiliară.*

## **1.2. Abordarea profesionistă a managementului imobilului comercial**

Managementul eficient al imobilului are menirea de a asigura interesele sociale și cele economice ale statului, ale societății, ale proprietarilor și nu în ultimul rând ale utilizatorilor bunurilor imobile. Un astfel de management cuprinde pregătirea, acceptarea, organizarea și controlul deciziilor manageriale orientate spre utilizarea amplă a imobilului în calitate de produs (marfă), activ real și investițional [24].

În Republica Moldova, dezvoltarea economiei de piață a constituit un prim pas în apariția și evoluția ulterioară a unor noi genuri de activitate, printre care și managementul imobilului. Între anii 1940 și 1991, toate bunurile imobile din Republica Moldova se aflau în proprietatea statului, cu excepția unui mic sector al fondului locativ, cu statut de proprietate individuală, dar și în cazul acesta, terenul pe care era amplasată construcția avea calitatea de proprietate a statului. Prețurile acestor bunuri imobile se formau pe așa-zisa piață neagră și erau cunoscute

doar de către un număr restrâns de cumpărători și vânzători. Odată cu destrămarea URSS, la începutul anilor '90, în Republica Moldova demarează procesul de trecere la economia de piață. Tot atunci, fiind aprobată Legea nr. 459-XII din 22.01.1991 cu privire la proprietate [25], au fost recunoscute dreptul de proprietate, dreptul de gestiune, dreptul de folosință, dreptul de administrare economică, toate aceste drepturi urmând să fie înscrise în Registrul bunurilor imobile din cadrul oficiilor cadastrale teritoriale conform Legii cadastrului bunurilor imobile nr. 1543-XIII din 25.02.1998 [26].

Prima etapă a procesului de trecere de la proprietatea de stat la cea privată s-a desfășurat între anii 1991-1993. În perioada respectivă au fost elaborate o serie de acte normative de bază pentru reglementarea procesului de privatizare, și anume: Legea privatizării fondului locativ, Programul național de privatizare, Hotărârea Guvernului nr. 118 din 05.03.1993 privind reevaluarea fondurilor fixe și corectarea rezultatelor evaluării patrimoniului de stat în scopul privatizării, ținându-se cont de nivelul inflației din anul 1992.

Faza a doua a cuprins perioada dintre anii 1994-1996, când s-a trecut la realizarea practică a privatizării fondului locativ, a întreprinderilor industriale și imobilelor comerciale. Vânzarea bunurilor imobiliare cu destinație industrială și comercială se efectua prin licitație în a doua fază a privatizării, a avut loc formarea propriu-zisă a pieței imobiliare primare, iar partea cea mai mare a fondului locativ al statului și o parte considerabilă a proprietăților comerciale și industriale au trecut în sectorul privat. La finele anului 1996, în Republica Moldova erau privatizate peste 86% din numărul de apartamente, circa 80% din bunurile imobiliare cu destinație comercială și 70% - cu destinație industrială. Pământul, inclusiv terenurile agricole, rămânând în proprietatea statului.

Fază a treia a privatizării s-a desfășurat între anii 1997-1998, în această perioadă fiind aprobată Legea nr. 1308 din 02.04.1997 privind prețul normativ și modalitatea de vânzare-cumpărare a pământului. Accentul acestei legi a fost pus pe încheierea tranzacțiilor cu terenuri și astfel trecerea acestora din proprietatea statului în cea privată. Tot în acea perioadă a derulat Programul Național Pământ, prin care oamenii de la țară li se înmânau titluri de proprietate asupra terenurilor din fostele colhozuri.

Etapa a patra a procesului de privatizare a început în anul 1999 și continuă până în prezent [7].

Referindu-ne la aspectul legal al managementului proprietăților imobiliare în R. Moldova, remarcăm faptul că *cadrul legislativ este creat și se află în continuă actualizare, pe când cadrul normativ, în mare parte, rămâne a fi cel din perioada URSS*. În ultimele două decenii au fost adoptate următoarele legi:

- Legea nr.913 din 30.03.2000 condominiului în fondul locativ, care stabilește raporturile de proprietate în condominiu, modul de creare, exploatare, înstrăinare a proprietății imobiliare și de transmitere a drepturilor asupra ei în condominiu, modul de administrare a proprietății imobiliare [27].
- Legea nr.354 din 28.10.2004 privind formarea bunurilor imobile, aceasta stabilind modul de formare a bunurilor imobile în funcție de proprietar și destinație [28].
- Legea nr.121 din 04.05.2007 cu privire la administrarea și deetizarea proprietăților publice. Sub incidența prezentei legi cad proprietatea publică a statului și proprietatea publică a unității administrativ-teritoriale, cu excepția finanțelor publice și a locuințelor [29].
- Legea nr.721 din 02.02.1996 privind calitatea în construcții, care stabilește baza juridică, tehnico-economică și organizatorică privind asigurarea calității în construcții [30].
- Legea nr.835 din 17.05.1996 privind principiile urbanismului și amenajării teritoriului. Amenajarea teritoriului constituie ansamblul activităților complexe, care includ (b) gestionarea teritoriilor, construcțiilor și amenajărilor; (d) controlul asupra realizării și exploatării construcțiilor și amenajărilor în strictă conformitate cu cerințele legislației privind urbanismul și amenajarea teritoriului [31].

Cadrul normativ obligatoriu cuprinde [32]:

- NCM A.09.02-2005 Deservirea tehnică, reparația și reconstrucția clădirilor de locuit, comunale și social-culturale. Se aplică din 01.07.2005 [33].
- NCM A.09.03:2015 Examinarea elementelor de construcții portante și a terenurilor de fundații a clădirilor și edificiilor. Se aplică din 01.01.2016 [34].
- ВСН 41-85 (р) Инструкция по разработке проектов организации и проектов производства работ по капитальному ремонту жилых зданий (Instrucțiuni pentru elaborarea proiectelor de organizare și execuție a lucrărilor de reparații capitale la clădirile rezidențiale) [35].
- ВСН 42-85 (р) Правила приемки в эксплуатацию законченных капитальным ремонтом жилых зданий (Reguli pentru punerea în funcțiune, renovare majoră finalizată a clădirilor rezidențiale) [36].
- ВСН 48-86 (р) Правила безопасности при проведении обследований жилых зданий для проектирования капитального ремонта. (Reguli de siguranță pentru inspecțiile clădirilor rezidențiale în vederea proiectării reparațiilor capitale) [37].
- ВСН 53-86(р) Правила оценки физического износа жилых зданий (Norme de evaluare a

uzurii fizice a clădirilor rezidențiale) [38].

- ВСН 57-88(р) Положение по техническому обследованию жилых зданий. (Regulamentul privind inspecția tehnică a clădirilor rezidențiale) [39].
- ВСН 58-88 (р) Положение об организации и проведении реконструкции, ремонта и технического обслуживания зданий объектов коммунального и социально-культурного назначения. (Regulamentul de organizare și desfășurare a lucrărilor de reconstrucție, reparație și întreținere a clădirilor cu destinație comună și socioculturală) [40].

Cadrul normativ recomandabil cuprinde [32]:

- CP A.09.04:2014 Gestionarea deșeurilor din construcții și demolări. Se aplică din 01.01.2015 [41].
- CP A.09.05:2017 Norme și reguli de exploatare tehnică a fondului locativ. Se aplică din 03.08.2018 [42].
- Положение о проведении планово предупредительного ремонта производственных зданий и сооружений (Regulamentul cu privire la executarea reparației planificate preventiv a clădirilor și construcțiilor industriale), se aplică din 29.12.1973.

După cum observăm, *actele normative existente reglementează, cu mici excepții, doar sectorul imobilului locativ.*

*La nivel internațional, pentru a asigura managementul eficient al imobilului au fost elaborate și adoptate diverse standarde profesionale. Cea mai veche asociație profesională internațională cu o reputație serioasă s-a dezvoltat în baza asocierii specialiștilor din Anglia și Țara Galilor. Activitatea managerilor proprietăților imobiliare se desfășoară în conformitate cu standardele și recomandările RICS [43] în domeniul imobilului. Standardele și recomandările la nivel internațional cuprind:*

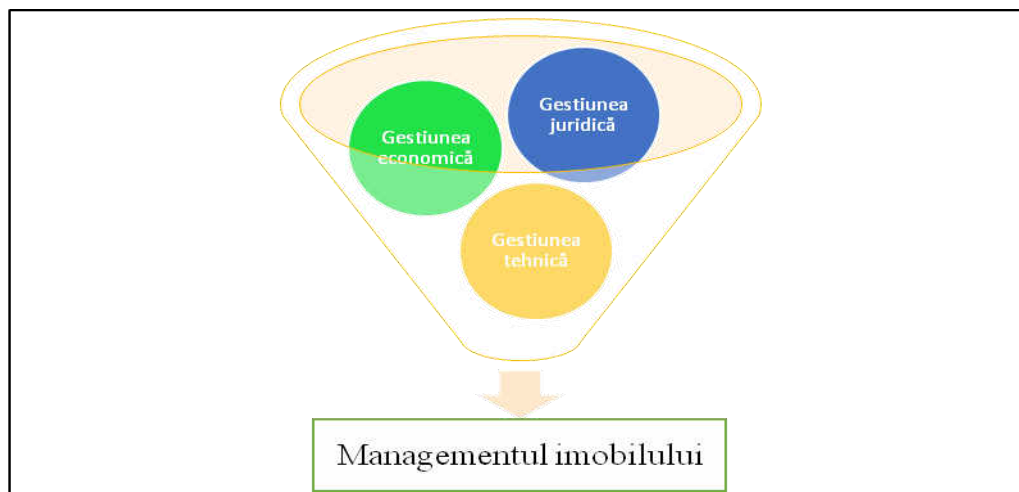
- Japanese Knotweed and Residential Property (Knotweed japonez și proprietățile rezidențiale);
- Real Estate Management (Managementul imobilului);
- Code of Measuring Practice (Codul de practici de măsurare);
- Real Estate Agency and Brokerage (Agenție imobiliară și brokeraj imobiliar);
- Service charges in commercial property (Cheltuieli de întreținere a proprietăților comerciale);
- Responsible Business Framework (Cadrul afacerilor responsabile);

- International Building Operation Standard (IBOS) (Standardul internațional de exploatare a clădirilor);
- Health and Safety for Residential Property Managers (Sănătate și siguranță a administratorilor de proprietăți rezidențiale);
- International Property Measurement Standards (Standardele internaționale de măsurare a proprietăților);
- Procurement of facility management (Achiziționarea în cadrul managementului facilităților);
- Strategic Public Sector Property Asset Management (Managementul strategic al activelor imobiliare din sectorul public);
- Technical due diligence of commercial property (Evaluarea tehnică a proprietăților comerciale);
- Strategic Facilities Management Framework (Cadrul strategic al managementului facilităților).

Standardul profesional „Managementul imobilului” [44] se aplică atât managementului bunurilor imobile comerciale, cât și celor rezidențiale. Documentul cuprinde principiile care modelează cultura echității și transparenței ce stau la baza tuturor activităților întreprinse de managerii imobiliari din orice țară pe care o practică și se aplică tuturor membrilor RICS implicați în vânzarea, închirierea, leasingul și gestionarea bunurilor imobile, indiferent de forma de proprietate prin care este deținut sau ocupat. Prin urmare, managementul unei proprietăți imobiliare presupune funcționarea, controlul și supravegherea proprietăților comerciale, industriale sau rezidențiale privind cea mai bună și eficientă utilizare. Utilizarea eficientă a unui bun imobil presupune ca acesta să-i aducă un venit maxim proprietarului, rezultat anume din valoarea sporită a bunului imobil. Bunul imobil necesită monitorizare și îngrijire permanentă în vederea asigurării tuturor condițiilor de utilizare și pentru prelungirea cât mai mult posibil a duratei de viață economică a acestuia. Acest fapt este echivalent cu rolul conducerii oricărei afaceri.

*Abordarea profesionistă a managementului imobilului implică desfășurarea activităților complex și continuu în trei direcții principale: economică, juridică și inginerescă (fig.1.2).* Cadrul legislativ și normativ menționat mai sus se referă doar la direcțiile juridică și inginerescă. *Aspectul economic* al managementului presupune analiza continuă și îmbunătățirea structurii veniturilor și a cheltuielilor care sunt indisolubil legate de utilizarea și întreținerea bunurilor imobile. Un manager profesionist va încerca în permanență să reducă la minim posibil costurile și să majoreze la maxim posibil profiturile. Acest fapt va permite oricărui proprietar

utilizarea eficientă a imobilului. *Aspectul juridic* al managementului presupune pregătirea tuturor documentelor necesare pentru stabilirea dreptului de proprietate și evidența contabilă a bunurilor imobile. *Aspectul tehnic* al managementului presupune o gamă de acțiuni care vizează menținerea stării tehnice a obiectului și a tuturor căilor de comunicare, asigurând pe deplin funcționalitatea necesară a acestuia.



**Fig. 1.2. Elementele gestiunii profesionale a bunurilor imobile**

Sursa: [45].

Beneficiile oferite de managementul imobilului sunt:

- recuperarea rapidă a investițiilor prin procesul de optimizare a întrebuințării spațiului;
- prin analizarea continuă a indicatorilor operaționali și ai celor financiari vor fi îmbunătățite performanțele proprietăților;
- posibilitatea evaluării tuturor oportunităților și riscurilor investițiilor;
- prin analiza și compararea valorilor de piață a imobilelor poate fi crescută la maxim capacitatea de închiriere și vânzare a proprietăților.

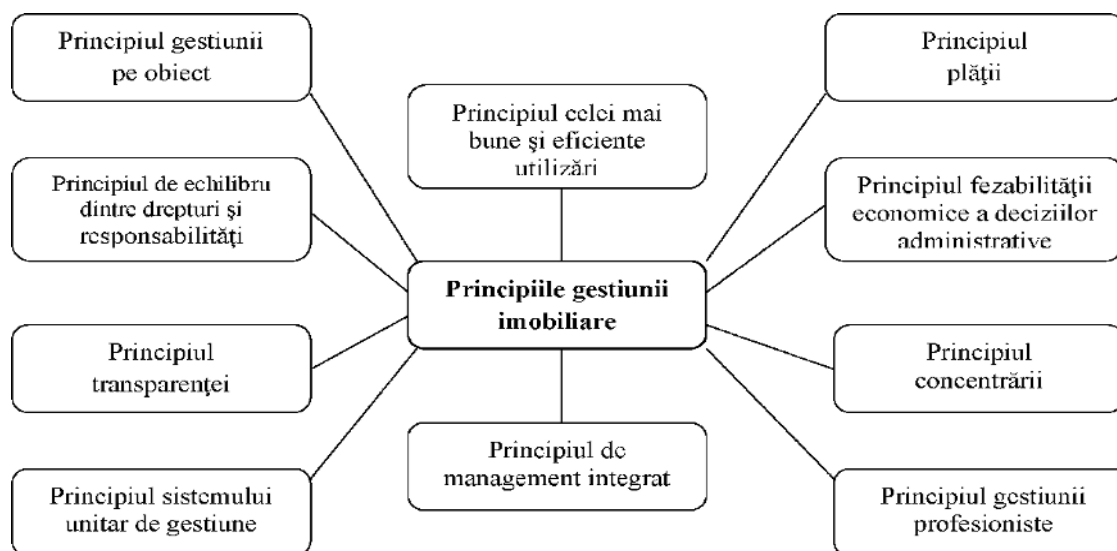
Prin intermediul managementului imobiliar pot fi planificate mai ușor opțiunile pentru viitoarele închirieri, în funcție de numărul spațiilor libere sau a celor care urmează a fi libere. Chiar dacă vorbim despre vânzarea imobilului sau despre expirarea termenului de închiriere a acestuia, trebuie să deținem informații exacte cu privire la locațiile vacante și la suprafața disponibilă. În scopul unei gestiuni eficiente a imobilelor aflate în portofoliul companiei, managementul imobilului, analizează evoluția unor indicatori importanți, aferenți mai multor proprietăți în același timp. Indicatorii de tipul costului pentru un ocupant sau costul pentru metru pătrat.

În cadrul procesului de negociere a termenelor de închiriere sau a prețurilor de vânzare-cumpărare, managementul proprietăților imobiliare joacă un rol important materializat printr-un



șir de avantaje: limitează riscurile prin existența informațiilor cu privire la expirarea termenelor de închiriere, a clauzelor din contractul de închiriere și a altor prevederi; negociază contractele utilizând cronologia costurilor bazate pe cheltuielile de întreținere și de management; identifică imediat spațiile vacante pentru potențialii chiriași [46].

În procesul de realizare a obiectivelor previzionate, managementul imobilului se bazează pe următoarele principii (fig.1.3):



. Fig. 1.3. Principiile managementului imobilului

Sursa: [45].

1. *Principiul gestionării pe obiect.* Conform acestui principiu, obiectul principal al gestionării este însuși bunul imobil. De asemenea, pot fi administrate și complexe de imobile amplasate pe aceeași suprafață de teren.

2. *Principiul celei mai eficiente utilizări.* Gestionarea unei proprietăți trebuie efectuată prin utilizarea unor metode și tehnici care vor permite realizarea obiectivelor proprietarului. În procesul de determinare a celei mai eficiente utilizări se va ține cont de interesele proprietarului, de limitările legale și/sau tehnice existente, în ceea ce privește buna funcționare a imobilului, de rezultatele economico-sociale obținute în urma diverselor utilizări ale imobilului.

3. *Principiul plății.* Potrivit acestui principiu, plata pentru utilizarea imobilelor este o condiție absolut necesară pentru a putea avea acces la o proprietate pentru toate tipurile de utilizatori ai bunurilor imobile. Principiul plății presupune a reduce la maxim numărul proprietăților acordate utilizatorilor gratuit sau privilegiate, fapt ce ar permite obținerea unor venituri maxime din utilizarea imobilelor.

4. *Principiul echilibrului între drepturi și responsabilități.* În cadrul proceselor luării deciziilor de administrare a imobilelor și stabilirii condițiilor de transferare a imobilelor în gestiune economică sau operațională, în leasing sau în alte forme juridice, este necesară existența

unui echilibru între drepturile și responsabilitățile proprietarului de a utiliza rațional și de a păstra integritatea bunurilor transmise.

5. *Principiul transparenței informațiilor.* Potrivit acestui principiu, se impune informarea părților interesate cu privire la politica domeniului gestiunii imobiliare, cu privire la deciziile administrative asupra proprietăților imobiliare deținute de localitate și care sunt preconizate pentru utilizare socială și comercială, cu privire la condițiile de atragere a întreprinderilor cointeresate de îndeplinire a anumitor funcții de gestiune a proprietăților imobiliare.

6. *Principiul concentrării.* Scopul fiecărui proprietar de bun imobil trebuie să fie buna funcționare a imobilului. Acest scop al proprietarului trebuie să conțină o expresie cantitativă, care va permite analizarea gradului de realizare a obiectivelor trasate și a rezultatelor operațiilor efectuate. În baza obiectivelor proprietarului, a monitorizării pieței și a analizei situației proprietății imobiliare, pentru fiecare obiect în parte, acesta trebuie să alcătuiască o listă de activități care odată efectuate vor asigura atingerea obiectivelor proprietarului. Aceste liste constituie obiectivele și programele de gestiune a imobilelor.

7. *Principiul fezabilității deciziilor administrative.* Respectivul principiu impune inventarierea și monitorizarea imobilelor, constituirea cadastrului bunurilor imobile comerciale, care va include indicatorii tehnico-economici și financiari cu reflectarea corespunzătoare a situației și a tendințelor de utilizare a bunului imobil.

8. *Principiul sistemului unitar de gestiune.* Managementul proprietății imobiliare trebuie să aibă la bază o serie de elemente precum:

- ✓ țelul proprietarului;
- ✓ analiza celei mai eficiente utilizări a imobilului;
- ✓ stabilirea persoanelor responsabile de gestiunea unor proprietăți concrete și a modalităților de motivare a acestora;
- ✓ supravegherea obiectului gestionat și a managerilor obiectului;
- ✓ elaborarea rapoartelor în ce privește rezultatele gestiunii;
- ✓ luarea deciziilor privitoare la gestiune în baza rezultatelor monitorizării și raportării;
- ✓ purtarea responsabilității pentru rezultatele gestionării;
- ✓ analizarea permanentă a datelor despre munca administratorilor și despre starea obiectului gestionat.

9. *Principiul managementului integrat.* Acțiunile managementului imobiliar constau în luarea deciziilor și implementarea lor în toate etapele ciclului de viață al imobil în scopul realizării obiectivelor proprietarului. Procesele de management ale proprietăților imobiliare pot fi realizate doar prin respectarea strictă a condițiilor de exploatare a imobilelor în toate etapele

ciclului de viață. În concordanță cu natura bunurilor imobile, pe durata de viață a obiectelor sunt efectuate în paralel trei cicluri: tehnic, economic și juridic.

10. *Principiul gestiunii profesioniste.* Respectivul principiu presupune că gestiunea oricărei proprietăți imobiliare trebuie să fie executată de către companiile imobiliare specializate în gestiune imobiliară, care au personal calificat și instruit conform standardelor în vigoare [45]

Respectarea acestor principii permite realizarea unei activități eficiente de management imobiliar și obținerea unor rezultate maxim posibile. Proprietatea imobiliară deținută ar putea fi gestionată contra unei sume de bani, poate fi gestionată de către proprietar în vederea obținerii unui profit sau poate fi gestionată din satisfacție. Proprietatea poate fi administrată de către o companie specializată, de către un individ profesionist, de către un angajat al proprietarului, de către un agent imobiliar licențiat sau de către însuși proprietarul ori de către un membru al familiei acestuia.

Managementul proprietăților imobiliare dă posibilitatea administratorilor, chiriașilor și proprietarilor să înregistreze, să organizeze și să analizeze în detaliu toate informațiile care privesc atât proprietățile, cât și închirierile, permițând astfel o evaluare corectă a oportunităților de investiție și de minimizare a riscurilor. Modul în care trăim și ne desfășurăm activitatea depinde într-o măsură hotărâtoare de managementul proprietății imobiliare și de modul în care sunt gestionate imobilele (rezidențiale, comerciale, industrial etc.). Abordarea unui management eficient poate contribui la schimbarea percepției investitorilor și la asigurarea unui randament corespunzător așteptărilor antreprenorilor imobiliari [46].

*Considerăm că unul dintre rolurile principale ale managementului imobiliar este de a crea o legătură între proprietarul bunurilor imobile și potențialul locatar sau chiriaș, oferind o oportunitate pentru proprietarii care doresc să se distanțeze de chiriași. O astfel de abordare permite utilizarea eficientă a proprietății administrate de către managerii profesioniști. În țările dezvoltate, managementul imobiliar joacă rolul unui tip independent de afaceri.*

Managerul bunurilor imobile poate fi o persoană sau o întreprindere care se ocupă de gestionarea unei proprietăți imobiliare contra unei anumite taxe, când proprietarul nu poate participa personal la acest proces sau nu este interesat în acest sens. Managerul unei proprietăți imobiliare are responsabilitate primară față de proprietarul imobilului și responsabilitate secundară față de chiriași. Relația managerului proprietății imobiliare cu proprietarul și cu locatarul este crucială în satisfacerea așteptărilor ambelor părți ale contractului de chirie, pentru că ambele părți vor avea anumite așteptări cu privire la drepturi și beneficii. Proprietarul unui imobil are de la managerul proprietății următoarele așteptări:

- efectuarea instrucțiunilor proprietarului, minimizarea costurilor de control și maximizarea veniturilor în scopul menținerii unui flux de numerar stabilit ca rentabilitate a capitalului investit;
- exercitarea controlului asupra clădirii în scopul protejării capitalului investit prin oferirea unei taxe de îngrijire pentru întreținerea corespunzătoare a clădirii;
- să fie profesionist și bine informat cu legislația cu privire la statutul bunurilor imobile, practicile și procedurile de administrare a proprietății;
- sporirea valorii proprietății prin unele îmbunătățiri, menținerea și sporirea mândriei proprietarului privind posesia respectivă.

Chiriașii unei proprietăți, de asemenea, au o serie de așteptări de la managerul de proprietate, și anume:

- asigurarea „respectării liniștii”, a faptului că imobilul va fi folosit doar pentru scopurile menționate, fără interferențe cu proprietarul și/sau de alți locatari (cu excepția urgențelor);
- oferirea confortului spațiilor care trebuie încălzite în mod corespunzător, răcite și ventilate cu cât mai multe facilități, în concordanță cu prețul chiriei;
- asigurarea securității și siguranței într-o clădire în care nu există defecte esențiale sau condiții periculoase pentru sănătatea omului;
- asigurarea statutului de cazare și facilități care respectă standardele socioeconomice și culturale atât pentru chiriași, cât și pentru oaspeții acestora [47].

Abordarea profesionistă a managementului imobilului presupune aplicarea algoritmului format din cinci blocuri (etape) informaționale: funcțional, operațional, de proiectare, control și gestiunea rezultatelor (fig. 1.4).

Primul bloc cuprinde instrumente și mecanisme de bază pentru orice sistem de gestiune: strategice, de marketing, analitice, financiare, informaționale, de personal. Al doilea – complexul de *gestiune operativă* – răspunde nemijlocit de realizarea funcțiilor și sarcinilor de funcționare fără impedimente și cea mai bună utilizare curentă a fiecărui bun imobil în conformitate cu ciclul său de viață. Al treilea bloc asigură elaborarea și realizarea în termen a tacticilor operaționale, precum și corespunzătoarea asigurare financiară, materială, de personal și informațională.

Sarcinile principale ale blocului *de control* reprezintă monitorizarea permanentă și evaluarea proceselor, activităților și proiectelor prin planificare, evidență și analiză a indicatorilor caracteristici. În procesul unui astfel de control se identifică neajunsurile sistemului și cauzele apariției pentru înlăturarea ulterioară a acestora. Rezultatele funcționării blocurilor menționate (indicatorii și posibilitățile, problemele și perspectivele) se aplică în procesul de

pregătire a deciziilor manageriale, de evaluare a fezabilității din punct de vedere al menținerii și sporirii capacității concurențiale a întreprinderii și obiectelor imobiliare în general, precum și a business-proceselor, mecanismelor și instrumentelor în particular (blocul al cincilea).

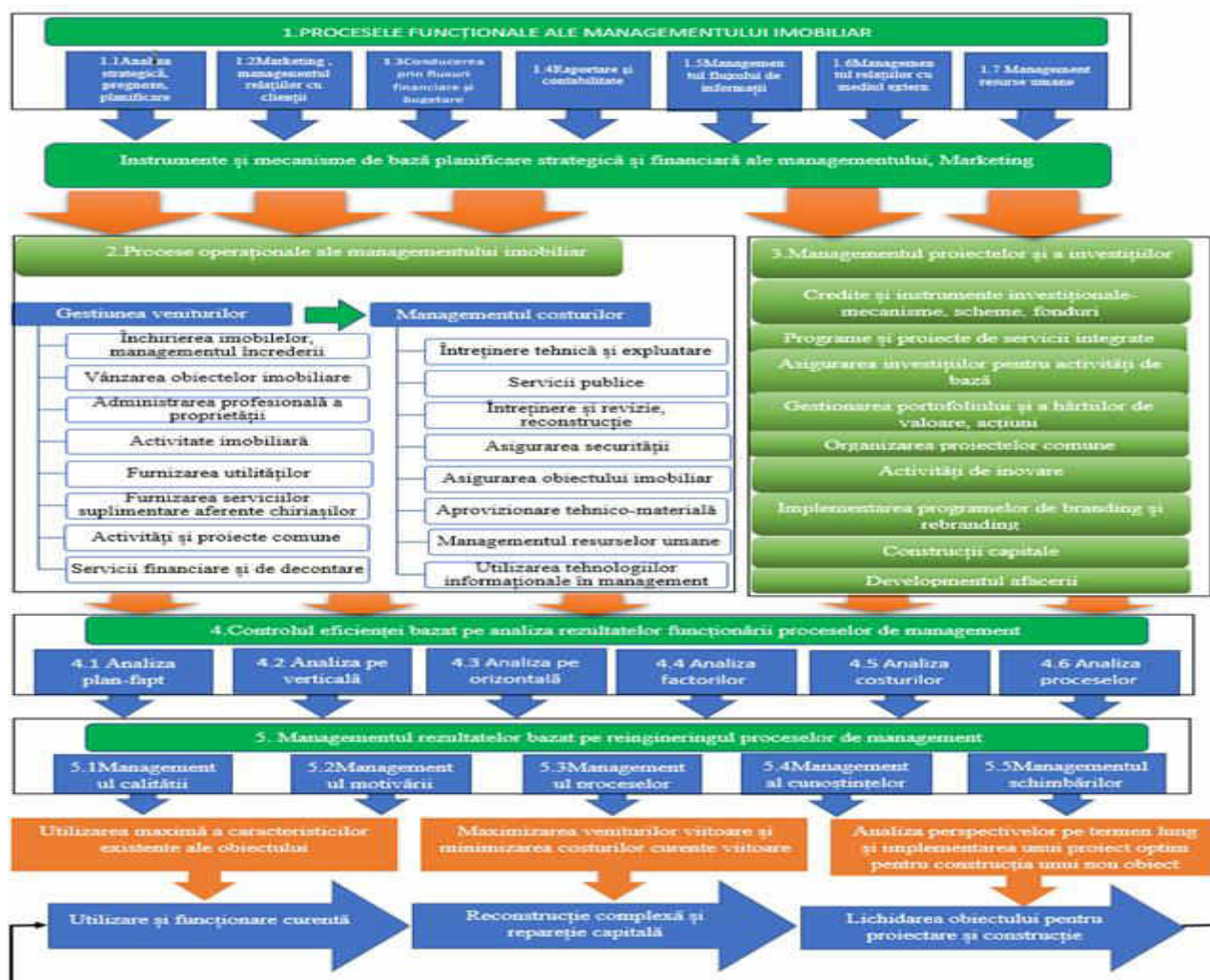


Fig. 1.4. Algoritmul managementului imobilului în diferite stadii ale ciclului de viață

Sursa: [24].

Parcursul algoritmului respectiv permite argumentarea și adoptarea deciziilor manageriale în funcție de etapa ciclului de viață la care se află imobilul (1 - utilizarea conform funcționalității curente; 2 - reconstrucție și / sau reparație capitală; 3 - lichidarea obiectului pentru a proiecta și a construi un edificiu nou optimizat la cerințele pieței), precum:

1. Utilizarea maximă a caracteristicilor existente ale imobilului; fie
2. Maximizarea veniturilor viitoare și minimizarea costurilor curente și viitoare; fie
3. Analiza posibilităților și perspectivelor pe termen lung, elaborarea și implementarea unui proiect optim de construcție a unui obiectiv nou.

Managementul imobilului presupune o activitate complexă pe întreaga durată de viață a bunului imobil. Examinând scopurile și sarcinile managementului la diferite etape ale ciclului de viață, constatăm diferențe considerabile (tab. 1.1).

**Tabelul 1.1. Scopul și sarcinile managementului imobiliar în diferite etape ale ciclului de viață**

Procesele de bază ale managementului imobiliar	Etapele ciclului de viață al imobilelor		
	utilizare și exploatare	reconstrucție complexă	lichidare pentru o nouă construcție
1	2	3	4
Analiza strategică, prognozarea și planificarea	Monitorizarea mediului intern și al celui extern în scopul depistării problemelor și riscurilor. Analiza perspectivei posibilităților de creștere a veniturilor din contul costului imobilului.	Identificarea posibilelor piețe și diverselor posibilități. Determinarea, evaluarea și aprecierea posibilităților și riscurilor pătrunderii pe noi piețe pe termen lung.	Identificarea piețelor promițătoare pe termen lung, prognoza dezvoltării lor. Planificarea noului obiect, lichidarea vechiului obiect.
Marketing și interacțiunea cu clienții	Păstrarea clienților-cheie prin procedee de identificare și satisfacere a necesităților acestora.	Identificarea și atragerea potențialilor clienți.	Menținerea clienților-cheie prin relocare. Prezentarea structurii noului obiect clientului.
Finanțare și bugetare	Reducerea costurilor de operare. Utilizarea instrumentelor financiare pentru optimizarea decontărilor curente.	Finanțare prioritară direcționată spre proiectele cu potențial promițător. Managementul finanțării proiectelor.	Minimizarea finanțării curente pentru a preveni o situație de urgență până la momentul lichidării.
Managementul relațiilor cu mediul extern	Consolidarea imaginii actuale a proprietății.	Promovarea de noi branduri, re poziționarea obiectului și a serviciilor.	Accelerarea coordonării condițiilor și termenelor, a permiselor de lichidare.
Furnizarea de servicii pentru utilizarea bunurilor imobiliare	Dezvoltarea și implementarea de servicii suplimentare prin maximizarea sau ușoara îmbunătățire a caracteristicilor actuale ale obiectului.	Dezvoltarea și implementarea de noi produse de înaltă calitate pentru chiriași. Îmbunătățirea calității serviciilor de închiriere deja furnizate.	Reducerea treptată a pachetului de servicii pentru perioada de lichidare. Soluționarea relațiilor contractuale curente.
Exploatarea tehnică a obiectelor imobiliare	Monitorizarea conformității cu standardele stabilite din punct de vedere al timpului și calității. Menținerea unui nivel adecvat de performanță tehnică.	Dezvoltarea și implementarea de noi standarde de calitate, termene și cost de operare. Aplicarea unor tehnologii și sisteme inginerești mai avansate.	Prevenirea situațiilor de urgență. Reducerea resurselor tehnice, umane și de altă natură pentru a asigura calitatea minimă acceptabilă a operațiunii.

**Continuare Tabel 1.1**

1	2	3	4
Executarea reparațiilor și reconstrucțiilor	Îndeplinirea planului de reparații și reconstrucții planificate, precum și cele la cererea chiriașilor. Prevenirea stării de avariere a sistemelor obiectului.	Reducerea termenelor de muncă, resurse pentru eliberarea lor. Îmbunătățirea controlului calității lucrărilor de reconstrucție finalizate.	Efectuarea de reparații de urgență până la evacuarea chiriașilor și lichidarea obiectului.
Aprovizionarea tehnico-materială Logistică	Minimizarea costurilor materiale, de timp și financiare prin standardizare și control.	Furnizarea materialelor în termenele și volumele necesare reconstrucției.	Minimizarea stocurilor din depozitele de echipamente și materiale.
Managementul proiectelor și investițiilor	Strângerea de fonduri pentru finanțarea operațiunilor curente.	Căutarea investitorilor strategici pentru proiecte noi. Organizarea mecanismului și structurii optime de finanțare a proiectelor în termene, cost și lichiditate.	
Construcții capitale	Construcții de obiecte pentru prestarea serviciilor suplimentare.	Crearea unei noi infrastructuri de obiecte imobiliare.	Reducerea timpului de stagnare a șantierului.
Managementul calității	Asigurarea unui nivel adecvat de calitate a serviciilor furnizate și achiziționate.	Îmbunătățirea calității serviciilor de bază prin îmbunătățirea caracteristicilor obiectului imobiliar.	Analiza și dezvoltarea tehnologiilor moderne avansate implementate în managementul imobiliar
Managementul motivației	Interesul material și social al personalului.	Dobândirea de noi abilități și cunoștințe, dezvoltarea personalului. Optimizarea structurii organizatorice a managementului imobiliar.	
Managementul rezultatelor și al schimbării	Menținerea eficienței sistemului de management imobiliar.	Reproiectarea proceselor de management, a volumelor, termenelor și calității operațiunilor.	Reproiectarea proceselor de management al unui nou obiect imobiliar.

Sursa: elaborat de autor în baza [24].

În țările occidentale, piața serviciilor de management a imobilului comercial este un sector important al economiei, care creează o parte semnificativă a PIB al țărilor respective. Liderul incontestabil în acest domeniu este compania daneză ISS, care este unul dintre cei cinci angajatori mai mari din lume și reunește 530.000 de angajați la nivel mondial. Venitul anual al companiei este de aproximativ 10 miliarde dolari [48].

În Rusia, de exemplu, există aproximativ 100 companii de management, dintre care 15 sunt concentrate pe gestionarea a peste 1 milion de m<sup>2</sup> fiecare [49]. Serviciile de management imobiliar sunt de obicei împărțite în blocuri funcționale separate (gestionarea exploatarei tehnice și a infrastructurii de inginerie a obiectelor imobiliare; imobiliare; construcție de obiecte imobiliare; active (portofoliu imobiliar)) și combinate într-un grup de servicii complexe. La Moscova, aproximativ 10% din spațiile de birouri și aproximativ 2-3% din spațiile comerciale

sunt administrate de companii externe de management profesional, iar în Sankt-Petersburg, respectiv - 15% și cca 5% [50].

De la începutul anului 2011, doar timp de 5 ani, capacitatea pieței de management a crescut cu peste 15%, iar cererea pentru serviciile companiilor de management din regiuni crește treptat.

Potrivit experților, ponderea imobieliilor de birouri din Rusia, administrate de companiile externe, nu depășește 30% [49]. În Polonia, ponderea proprietății imobiliare comerciale transferate către managementul profesionist extern ajunge la 95% în segmentul imobiliar de birouri, 40% în imobiliar de retail și aproximativ 40% în segmentul imobiliar logistic.

Examinând piața serviciilor de management imobiliar din Republica Moldova, s-a constatat lipsa firmelor specializate în serviciile de management imobiliar; existența unui număr mare de agenții imobiliare care oferă preponderent servicii de intermediere la tranzacții de vânzare-cumpărare sau închiriere a bunurilor imobile; existența unui număr redus de firme care își diversifică serviciile față de cele de intermediere a tranzacțiilor (în urma analizei ofertelor pe Internet au fost identificate în 2022 doar 3 companii); existența unui număr redus de companii care oferă servicii ample de administrare a bunurilor imobile (în iulie 2022 își promovează serviciile prin intermediul rețelelor informaționale doar cinci companii de administrare a blocurilor locative (anexa 4); lipsa companiilor specializate în administrarea bunurilor imobile comerciale.

Autorul, considerând cele expuse și situația existentă în Republica Moldova (descrișă în capitolul 3), constată *lipsa abordării profesioniste a managementului imobiliar în Republica Moldova*.

### **1.3. Conținutul modelelor de dezvoltare imobiliară în raport cu managementul imobilului comercial**

De-a lungul anilor au fost construite numeroase modele de dezvoltare imobiliară. Însă accentul este pus pe patru modele teoretice principale: (1) modele de echilibru, (2) modele instituționale, (3) modele de agenție și (4) modele de succesiune a evenimentelor. Aceste modele de dezvoltare imobiliară se bazează pe cele recunoscute de Healey (1991) [51] și discutate în continuare de Ratcliffe și colab. (2009) [52]. Adams și Tiesdell (2012) [53] sintetizează principalele caracteristici ale celor patru modele de dezvoltare imobiliară, după cum urmează (figura 1.5):

1. Modelele de echilibru reflectă preocuparea economiștilor neoclasici de a echilibra cererea și oferta pentru o nouă dezvoltare.



2. Modelele instituționale derivă din economia politică urbană și încearcă să identifice forța motrice care alimentează procesul de dezvoltare.

3. Modelele de agenție se concentrează asupra actorilor din procesul de dezvoltare, a rolurilor pe care le joacă și a intereselor ce le ghidează strategiile.

4. Modelele de succesiune a evenimentelor caută să precizeze diferitele etape ale unui proiect de dezvoltare și să identifice ordinea în care au loc.

<p>Modele de echilibru</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Origine: economia neoclasică</li> <li>• Cererea-oferta pe piață ce afectează procesul de dezvoltare imobiliară</li> </ul>	<p>Modele instituționale/de structură</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Origine: economia politică urbană</li> <li>• Forțele/dinamica care organizează relațiile procesului de dezvoltare imobiliară</li> </ul>
<p>Modele de agenție</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Origine: teoria economică comportamentală/instituțională</li> <li>• Actori și relații în procesul de dezvoltare imobiliară</li> </ul>	<p>Modele de succesiune a evenimentelor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Origine: managementul patrimoniului</li> <li>• Managementul etapelor procesului imobiliar</li> </ul>

**Fig. 1.5. Modele conceptuale de dezvoltare imobiliară**

Sursa: adaptare după [51], [54].

Aceste modele, în opinia autorului, se concentrează pe aplicația considerabilă a abordărilor internaționale ale dezvoltării imobiliare. În plus, se observă că modelele nu se exclud reciproc, ci oferă o bază conceptuală clară pentru alegerea unui model adecvat sau a unor părți ale modelului, atunci când se aplică exemple de dezvoltare imobiliară.

#### ***Modelul de echilibru al dezvoltării imobiliare***

Primul model, cel de echilibru, în mod izolat, este centrat mai mult pe originile teoriei economice neoclasică. Într-o epocă a teoriei economice, dar aplicate și astăzi, modelele de echilibru presupun că activitatea de dezvoltare este structurată prin semnale economice despre cererea efectivă reflectată în chirii, randamente etc.. Aici se presupune că procesul de dezvoltare este condus de cererea de proprietăți noi și că oferta ar trebui să fie anticipată pentru a satisface cererea. Funcționarea „pieței” ar putea fi împiedicată de o serie de factori, cum ar fi informația inadecvată (de exemplu, producătorii și consumatorii) și blocajele din partea ofertei (de exemplu, sistemele de planificare). Mai mult, în modelele de echilibru, activitatea de dezvoltare imobiliară este văzută ca fiind relativ neproblematică, deoarece tranzacțiile și investițiile vor fi activate de semnalele pieței privind chiriile și prețurile terenurilor și proprietăților (Healey, 1991) [51].

Cu toate acestea, conform Healey (1991) [51], această abordare a cererii cantitative egală cu oferta nu ia în considerare: (1) diversele forme de cerere (de exemplu, utilizarea și cererea investitorilor); (2) interesul neeconomic al celor implicați în dezvoltare (de exemplu, proprietarii

publici de terenuri care urmăresc din vânzarea terenurilor beneficii de mediu sau sociale); (3) incertitudine considerabilă în evaluarea câștigurilor viitoare (de exemplu, durata procesului de dezvoltare); (4) distorsiuni produse de metodele de evaluare și estimare pentru determinarea riscului și a recompensei (de exemplu, abordări diferite pentru stabilirea prețurilor terenurilor și calcularea riscului investiției imobiliare); (5) complexitatea procesului de dezvoltare (de exemplu, timp considerabil, diferiți actori, schimbarea echilibrelor de putere). În concluzie, modelele de echilibru sunt utile la înțelegerea dezvoltării imobiliare pentru mai multe tipuri de proiecte standard, în condiții de stabilitate relativă, exemplare pentru piețele imobiliare active și de absență a dominației pe piață a marilor operatori. Acest lucru nu este tocmai just față de strategiile, interesele și activitățile părții de producție a procesului de dezvoltare. Astfel, este necesară și o perspectivă asupra dimensiunilor instituționale ale dezvoltării imobiliare.

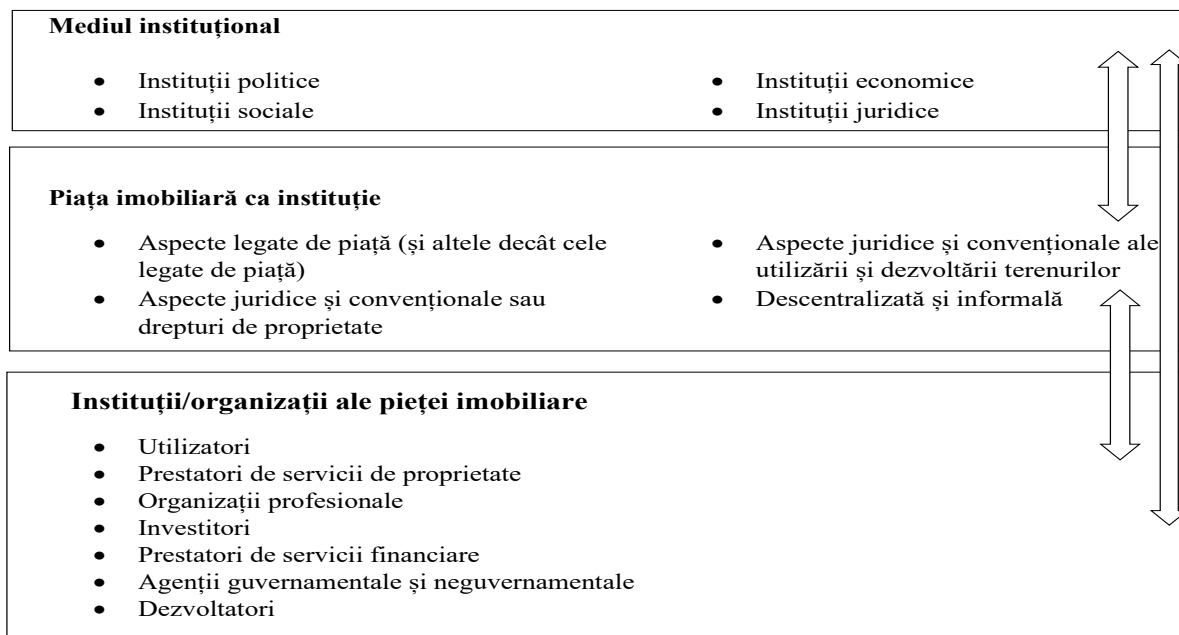
*După părerea autorului, modelele de echilibru sunt utile la înțelegerea dezvoltării imobiliare în condiții de stabilitate relativă, pentru piețele imobiliare active și absența dominației pe piață a marilor operatori, condiții care nu corespund situației din Republica Moldova.*

#### ***Modelul instituțional de dezvoltare imobiliară***

Al doilea model de conceptualizare a abordărilor internaționale ale dezvoltării imobiliare este modelul instituțional ce se concentrează pe structuri instituționale, precum „mediul”, „piața” și „organizațiile” imobiliare (Keogh și D'Arcy, 1999 [55]; Adams și Tiesdell, 2012) [53]. Modelele instituționale se focusează pe forțele care organizează relațiile de dezvoltare imobiliară și care determină dinamica acesteia (Healey, 1991) [51]. De asemenea, Adams și Tiesdell (2012) [53] susțin că modelele instituționale se bazează pe „noua economie instituțională”, care reprezintă o completare importantă a gândirii economice. Aceasta se bazează pe conceptul de „costuri de tranzacție” (de exemplu, căutarea de informații, negocierea contractelor, executarea contractelor). Pentru a reduce costurile de tranzacție sunt necesare „instituții”. Potrivit lui Scharpf (1997) [54], instituțiile constituie condițiile prealabile scrise și nescrise pentru interacțiunea umană. Sau, după cum susține Hamilton (1932) [56]: modul de gândire și de acțiune a unei anumite prevalențe încorporate în comportamentul unui grup sau în obiceiurile oamenilor. Daamen (2010) [57], subliniază că instituțiile pot fi definite în detaliu. Ele constau din: (1) reguli formale pe care actorii trebuie să le respecte (de exemplu, legea); (2) norme sociale pe care actorii le vor respecta în general; (3) sisteme de simboluri, scenarii cognitive și șabloane morale care generează sensul fenomenelor într-un anumit loc și timp. Adams și Tiesdell (2012) [53] consideră că instituțiile în dezvoltarea imobiliară includ structurile de guvernare sau

„regulile jocului” (de exemplu, drepturile de proprietate, controlul dezvoltării) necesare pentru a minimiza incertitudinea în interacțiunea umană”.

Keogh și D'Arcy (1999) [55] ilustrează faptul că funcționarea piețelor de dezvoltare imobiliară (figura 1.6) poate fi percepută ca o ierarhie instituțională pe trei niveluri.



**Fig. 1.6. Modelul instituțional de dezvoltare imobiliară**

Sursa: adaptare după [53], [55].

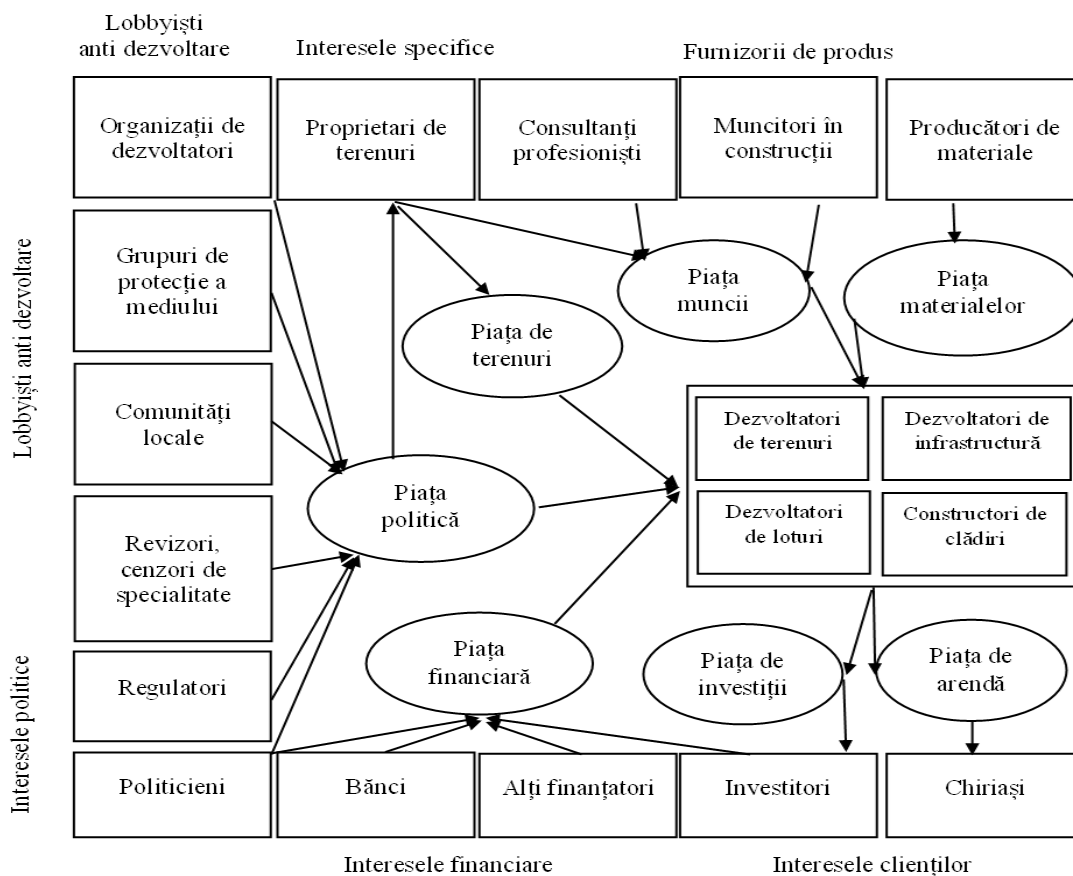
În primul rând, mediul imobiliar este definit de regulile politice, sociale, economice și juridice după care se organizează societatea. Astfel de reguli instituționale diferă de la un loc la altul, chiar și în interiorul unei singure țări, cu atât mai mult, între națiuni. În al doilea rând, piața imobiliară poate, de asemenea, fi văzută ca o instituție, deoarece funcționează ca o rețea de reguli, convenții și relații. De exemplu, Alexander (2001) subliniază că prin evaluarea drepturilor de dezvoltare, planificarea ajută la crearea unui mediu mai stabil pentru piețele imobiliare. În al treilea rând, după cum consemnează Daamen (2010) [57], instituțiile pot consta și din organizații de pe piața imobiliară care, în timp, prin interacțiune și acțiune, modelează dezvoltarea imobiliară. E de menționat că aceste niveluri instituționale se influențează reciproc. De exemplu, regulile instituționale limitează actorii în acțiunile lor, iar organizațiile instituționale modelează regulile instituționale și cultura de dezvoltare. În concluzie, acest model instituțional reflectă forțele și dinamica organizării proceselor și relațiilor de dezvoltare imobiliară. Cu toate acestea, modelul are dezavantajul de a se concentra primordial pe piețele de dezvoltare imobiliară, precum comportamentele actorilor individuali și evenimentele ce realizează dezvoltarea imobiliară, iar relațiile dintre mediul instituțional, piețe și organizații nu sunt operaționalizate.

*Autorul consideră că modelul instituțional în țara noastră poate fi identificat prin instrumente de interdicții din partea mediului instituțional, precum impunerea unor reglementări, limitări atât în etapa de construcție, reconstrucție, reabilitare, cât și în etapa de exploatare a bunurilor imobile (de exemplu, planul urbanistic al localității, eliberarea sau refuzul autorizației de construire, aprobarea anuală a impozitelor și taxelor locale etc.), dar și prin instrumente de susținere și motivare (de exemplu, susținere financiară prin programul Prima Casă).*

### **Modelul de dezvoltare imobiliară bazat pe rolul de agenție**

Al treilea model, cel bazat pe rolul de agenție, poate încorpora o multitudine de jucători care au interese diferite în dezvoltarea imobiliară și cu conexiune de rețea între ei și alte piețe. Conform lui Healey (1991) [51], modelele de agenție se concentrează pe actorii din procesul de dezvoltare și relațiile lor, folosite pentru a descrie dezvoltarea imobiliară din punct de vedere comportamental sau instituțional. Adams și Tiesdell (2012) [53] susțin că dezvoltarea imobiliară este un proces intens social, în care relațiile dintre oameni, deseori cultivate de-a lungul mai multor ani, contează enorm, determinând rezultatele. De exemplu, o combinație specială de agenții cu poziții dominante (de exemplu, proprietarii de terenuri sau imobile, autoritățile de planificare, investitorii) determină într-o mare măsură care sunt posibilitățile de dezvoltare ale unui anumit loc. Adams și Tiesdell afirmă că distincția dintre actorii și rolurile din procesul de dezvoltare este una esențială. Actorii sunt organizații sau indivizi, în timp ce rolurile constituie atribuțiile care revin acestora în cadrul procesului de dezvoltare (de exemplu, dezvoltator, planificator, investitor și consultant). Heurkens (2012) [58] definește, mai detaliat, un actor ca fiind „o organizație sau o persoană reprezentativă implicată activ în proiecte de dezvoltare”, în timp ce un rol poate fi văzut ca „un set coerent de sarcini organizaționale și activități de management conexe, desfășurate de către actorii implicați în proiectele de dezvoltare”. Prin urmare, un proces de dezvoltare de succes depinde de coordonarea dintre roluri, care implică cultivarea rețelelor de încredere între actori [59].

Prin urmare, în modelele bazate pe rolul de agenție este important să se înțeleagă care sunt rețelele de reguli, convențiile și relațiile construite social ce determină coordonarea deciziilor de dezvoltare. După cum se arată în figura 1.7, acest lucru se întâmplă pe piețe de natură diferită (de exemplu, piețele politice, funciare, financiare și de investiții). Piețele ilustrate preiau rolul de centre de rețea, vitale pentru interesele de dezvoltare, deoarece permit ca relațiile cu alți participanți-cheie să fie promovate, mediate și negociate. Interesele de dezvoltare sunt un concept-cheie în modelele de dezvoltare imobiliară bazate pe rolul de agenție.



**Fig. 1.7. Modelul de dezvoltare imobiliară bazat pe rolul de agenție**

Sursa: adaptat după [53].

De exemplu, în alegerea anumitor zone, pentru a dezvolta proprietăți imobiliare, dezvoltatorii, istoric, au evitat să opereze în terenuri dezafectate („brownfield sites”) (Tallon, 2009) [60], deoarece aceștia sunt adesea interesați de maximizarea rentabilității în urma dezvoltării, ceea ce s-ar putea dovedi a fi dificil din cauza costului ridicat de remediere a siturilor din interiorul orașului.

Prin urmare, rolul autorităților de planificare este de a sprijini dezvoltatorii în atenuarea riscurilor de dezvoltare nedorite prin oferirea de stimulente financiare sau fiscale pentru dezvoltatorii care regenerează zonele brownfield, realizând astfel și obiectivele de politică publică [61]. Așadar, în înțelegerea dezvoltării imobiliare este important să se înțeleagă interesele agențiilor, care determină într-o mare măsură rolurile pe care acestea pot și doresc să le joace în procesul de dezvoltare. În concluzie, modelele bazate pe rolul de agenție dezvăluie complexitatea activității de dezvoltare, dar le lipsește o concepție dinamică a forțelor care „conduc” procesul de dezvoltare (Healey, 1991) [51].

*Constatăm faptul că elementele modelului bazat pe rolul de agenție pot fi întâlnite în Republica Moldova în cazul inițierii de către APL sau APC a unor proiecte de interes*

*comunitar, care implică și necesitatea dezvoltării unor regiuni. În acest caz, autoritățile prin diverse metode încearcă să susțină dezvoltatorii (inclusiv până la exproprierea terenurilor pentru a realiza construcțiile necesare).*

### ***Modelul de dezvoltare imobiliară bazat pe evenimente***

Modelul bazat pe evenimente este a patra abordare de dezvoltare imobiliară. Potrivit lui Healey (1991) [51], astfel de modele bazate pe secvențe de evenimente intră mai profund în complexitatea procesului de dezvoltare prin divizarea lui în evenimente componente. Adams și Tiesdell (2012) [53] susțin că astfel de abordări ale modelării dezvoltării imobiliare se bazează pe „conducta de dezvoltare” seminală construită de Barrett și colab. (1978) [62], doar că acest model necesită simplificări pentru a reflecta evoluția gândirii și practicii recente. Figura 1.8 reprezintă un astfel de model bazat pe evenimente, elaborat de Adams și Tiesdell (2012) [53], care se concentrează pe evenimentele sau etapele procesului de dezvoltare, și anume, „presiunea și perspectivele de dezvoltare”, „fezabilitatea dezvoltării” și „implementarea dezvoltării” și își propune să le coreleze cu „factorii determinanți pentru dezvoltarea imobiliară”. Ca atare, modelul ajută la înțelegerea concepției dinamice a forțelor care stimulează procesul de dezvoltare. Mai mult decât atât, acesta depășește concepția generală că dezvoltarea imobiliară constă, în principal, în implementarea sau construirea proiectelor de dezvoltare.

În timp ce evenimentele de dezvoltare pot avea loc într-o ordine diferită, cerințele esențiale de dezvoltare ale fiecărei etape trebuie îndeplinite înainte de a trece la următoarea. Astfel de cerințe sunt analiza „stocului existent de bunuri imobiliare”, care trebuie urmată de un „concept de dezvoltare” adecvat și, în cele din urmă, de „angajamentul de dezvoltare” din partea actorilor, pentru a avansa în ceea ce privește realizarea schemelor de dezvoltare. Cu toate acestea, deoarece pot apărea incertitudini la nivel intern în ceea ce ține de cerințele de dezvoltare (de exemplu, fezabilitatea dezvoltării fiind afectată de reglementări stricte de planificare sau de achiziția dificilă a lotului de teren), iar factorii externi care determină dezvoltarea se schimbă constant (de exemplu, presiunea și perspectiva dezvoltării sunt afectate de recesiunile economice și, în consecință, de scăderea cererii de imobile), producția reală de dezvoltare rămâne în mod inerent imprevizibilă. În concluzie, modelul bazat pe evenimente oferă posibilități de corelare a caracteristicilor instituționale ale dezvoltării imobiliare cu procesele emergente reale de dezvoltare imobiliară prin încorporarea unor factori complecși și dinamici.

*Autorul consideră că modelul de dezvoltare imobiliară bazat pe evenimente în Republica Moldova este aplicat, în particular, de către firmele de dezvoltare (construcții) care își planifică activitatea pentru viitor. Și cu toate că, după cum s-a menționat, modelul permite corelarea caracteristicilor instituționale ale dezvoltării imobiliare cu procesele emergente reale de*

dezvoltare imobiliară, în condițiile Republicii Moldova acest lucru are caracter puternic influențat politic și, după cum demonstrează practica, cu conotație temporară.

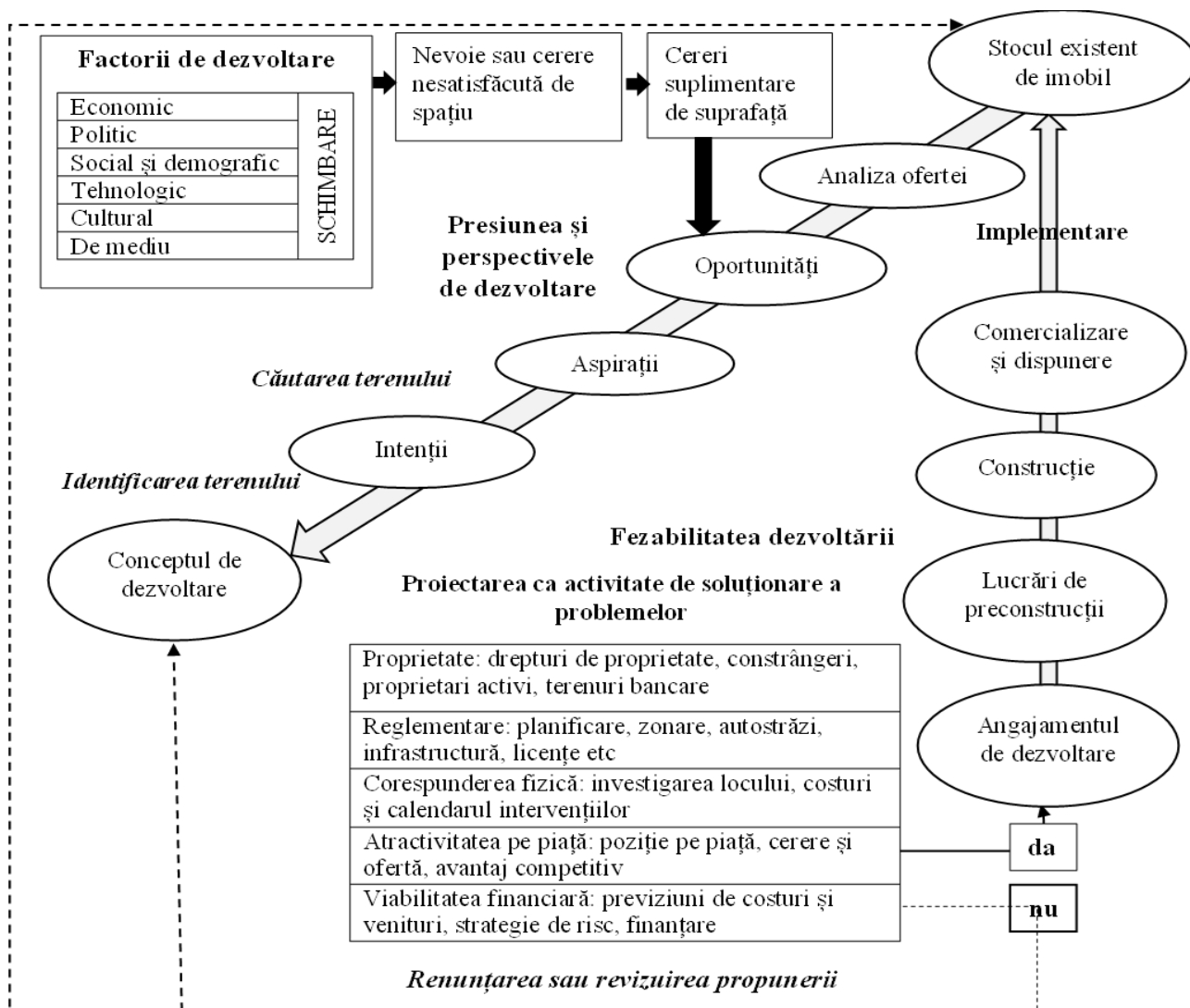


Fig. 1.8. Modelul de dezvoltare imobiliară bazat pe evenimente

Sursa: adaptat după [53].

Prin urmare, în funcție de problemele existente, în special sociale și/sau economice, la diferite niveluri decizionale (APC, APL, agent economic) urmează a fi aplicat modelul adecvat de dezvoltare imobiliară care va permite atingerea rezultatelor scontate.

#### 1.4. Concluzii la capitolul 1

Generalizând aspectele conceptuale privind managementul și dezvoltarea imobilului comercial, vom concluziona:

Managementul imobilului s-a conturat în secolul XIX, odată cu dezvoltarea și tehnologizarea proprietăților imobiliare. În funcție de etapa de viață în care se află imobilul (construcție sau exploatare), managementul imobilului presupune aplicarea diferitor metode și

tehnică de management. În etapa de construcție, managementul este concentrat asupra proceselor și rezultatului, implicând elementele atât ale școlii clasice de management, cât și ale școlii cantitative de management. Managementul în etapa de exploatare a imobilului, în special comercial, se axează pe principiile, metodele și procedeele școlii sistemice și contextuale de management. Actualmente, managementul imobilului nu se concentrează asupra gestiunii proceselor realizate în incinta edificiului, ci asupra creării condițiilor solicitate de utilizatori, asupra menținerii și dezvoltării capacităților și calităților imobilului, în scopul obținerii unui profit maxim posibil.

În cadrul managementului imobiliar, cu precădere a imobilului comercial, s-au conturat două concepte: Managementul financiar-comercial și Managementul administrativ-gospodăresc. În accepțiune conceptuală constatăm că MF reprezintă abordarea managementului „ca proces”, iar MP reprezintă abordarea managementului „ca activitate” pe piața imobiliară.

Managementul eficient al imobilului are ca scopul principal *asigurarea intereselor economice și sociale* ale proprietarilor și utilizatorilor bunului imobil, a statului și societății în general. Deosebirea abordării profesioniste a managementului imobilului constă în faptul că activitatea urmează a fi desfășurată complex și continuu în trei direcții: economică, juridică și inginerescă. În Republica Moldova constatăm lipsa abordării profesioniste a managementului imobilului comercial. De asemenea, se constată insuficiența (pe unele poziții lipsa) actelor normative de reglementare a domeniului.

Pentru dezvoltarea imobilului, inclusiv a celui comercial, s-au conturat patru modele de bază: modelele de echilibru, modelele instituționale, modelele de agenție și modelele de succesiune a evenimentelor. În Republica Moldova, în diferite etape de dezvoltare putem identifica aplicarea elementelor din cadrul tuturor modelelor. Modelul de dezvoltare imobiliară bazat pe evenimente în Republica Moldova este aplicat în particular de către firmele de dezvoltare (construcții) care își planifică activitatea pentru viitor. Și cu toate că modelul oferă posibilități de corelare a caracteristicilor instituționale ale dezvoltării imobiliare cu procesele emergente reale de dezvoltare imobiliară prin încorporarea unor factori complecși și dinamici, în condițiile Republicii Moldova acest lucru are un caracter puternic influențat politic și, după cum demonstrează practica, cu conotație temporară.

În funcție de problemele existente, în special sociale și/sau economice, la diferite niveluri decizionale (APC, APL, agent economic) urmează a fi aplicat modelul adecvat de dezvoltare imobiliară care va permite atingerea rezultatelor scontate.



## 2. ANALIZA IMOBILULUI COMERCIAL DIN REPUBLICA MOLDOVA

### 2.1. Definirea și clasificarea imobilului comercial în accepțiune managerială

Diferite sisteme juridice acceptă variate definiții ale *bunului imobil*. Diferența dintre ele rezultă din gradul de detaliere și din extensia listei obiectelor considerate bunuri imobile. De exemplu, în legislația SUA este considerat bun imobil „pământul și totul ce este mai mult sau mai puțin legat de el. Dreptul de proprietate asupra pământului se extinde mai jos de linia solului până la centrul pământului și mai sus de linia solului până la cer”. Codul funciar suedez prevede: „Bun imobiliar este pământul”. În legislația Federației Ruse, noțiunea *bun imobil* cuprinde: „Terenurile, subsolul, obiectele acvatice, precum și totul ce este legat de pământ, adică obiectele care nu pot fi deplasate fără a cauza prejudicii considerabile destinației lor, inclusiv pădurile, culturile perene, edificiile. Din categoria bunurilor imobiliare fac parte aeronavele, navele maritime și navele cosmice pasibile înregistrării” [7].

În Republica Moldova, noțiunea *bun imobil* a suportat o schimbare considerabilă. Anterior în clasa bunurilor imobile intrau ”terenurile, porțiunile din subsol, bazinele acvatice separate, plantațiile înrădăcinate, clădirile, construcțiile și alte lucrări legate permanent de pământ, inclusiv tot ceea ce, atât în mod natural, cât și artificial, este încorporat permanent în acestea, adică acele bunuri a căror strămutare este imposibilă fără a prejudicia considerabil destinația lor” (Codul Civil ediția 2018, art.288 alineatul (2)). Actualmente, prin articolul 459 alineatul (2), Codul Civil stipulează că „*Bunuri imobile sunt considerate terenul înscris în registrul bunurilor imobile cu număr cadastral propriu*”. Iar „lucrurile și lucrările legate permanent de pământ, precum clădirile, construcțiile subterane (chiar și în cazul în care se extind și asupra altor terenuri), bazinele acvatice separate, plantațiile înrădăcinate, roada neculeasă” constituie doar o parte componentă a bunurilor imobile. (art.460 aliniatul (1) CC) [63].

Examinând actele legislative din R.Moldova, s-a observat că schimbările conceptuale definitorii din 2019 incluse în Codul Civil nu s-au reflectat în toate actele conexe. Astfel, constatăm că Codul Funciar al Republicii Moldova (cu modificările din 2022) prin articolul 2<sup>1</sup> până în prezent definește bunurile imobile ca „sectoarele de teren și obiectele aferente acestora (solul, bazinele de apă închise, pădurile, plantațiile multianuale, clădirile, construcțiile, edificiile etc.), strămutarea cărora este imposibilă fără a cauza pierderi destinației lor” [64].

Prin urmare, Codul Funciar acceptă în calitate de bun imobil atât terenul, cât și obiectele aferente acestuia, pe când Codul Civil subînțelege prin bun imobil doar terenul, lucrurile și lucrările atașate permanent sunt considerate doar parte componentă a acestuia.

*Autorul consideră necesară ajustarea definiției din Codul Funciar și propune următoarea formulare a alineatului trei al articolului 2<sup>1</sup>: „Sectoarele de teren înregistrate în Registrul bunurilor imobile sub număr cadastral distinct constituie bunuri imobile parte componentă a căruia sunt obiectele aferente (solul, bazinele de apă închise, pădurile, plantațiile multianuale, clădirile, construcțiile, edificiile etc.), strămutarea cărora este imposibilă fără a cauza pierderi directe destinației lor”.*

Noțiunea *bun imobil comercial* poate fi întâlnită în diverse acte internaționale (de exemplu standardul RICS Real Estate Management [65]; standardele de evaluare a bunurilor imobile internaționale IVSC [15] sau europene TEGOVA [18]) și lucrările științifico-practice (ex. [7, 46, 67, 73, 75, 114 etc.]) doar în contextul modului de utilizare a bunului imobil.

Examinând noțiunea din punct de vedere semantic, constatăm că prin COMERCIÁL se înțelege „Care aparține comerțului, privitor la comerț; din comerț, negustoresc. Capital c. = capital care funcționează în sfera circulației mărfurilor prin intermediul căruia se obține profitul comercial. ◇ Politică c. = componentă a politicii economice, reprezentând ansamblul modalităților și pârghiilor de intervenție a statului asupra structurilor economice pentru orientarea relațiilor comerciale interne și externe în sensul realizării obiectivului urmărit” [66].

În țara noastră, categoria *bunuri imobile comerciale* prinde contur odată cu demararea procesului de privatizare, când mai apare un regim de proprietate, și anume „proprietatea privată”, care admite transmiterea totală a dreptului de proprietate (prin vânzare-cumpărare, donație sau schimb) sau transmiterea parțială a dreptului de proprietate (arenda terenurilor, locațiunea), astfel stabilindu-se caracteristica comercială a bunurilor imobile. Însăși sintagma „proprietate imobilă comercială” a apărut relativ recent în Republica Moldova, chiar dacă spre sfârșitul secolului XIX- începutul secolului XX existau deja clădiri care generau venit și care ar fi putut fi ușor incluse în această categorie de proprietăți [67].

Cu toate acestea, definiția *bun imobil comercial* nu există în Republica Moldova, însă sintagma poate fi observată în diverse clasificări. De exemplu, în scopul înregistrării bunurilor imobile în cadastrul de stat al R.Moldova se regăsește categoria „construcție comercială, prestarea serviciilor” explicată astfel: „Construcție utilizată preponderent pentru comerț și prestarea serviciilor populației, inclusiv pentru alimentare publică” (a se vedea anexa 1, tab.A.1.2). Clasificarea respectivă este realizată în baza criteriului *modul de folosință a bunului imobil* și cuprinde separat clasificarea terenurilor, a construcțiilor și a încăperilor izolate (anexa 1, tab.A.1.1-A.1.3).

Actualmente, nu vom găsi o clasificare unică a bunurilor imobile. În funcție de necesitate se aplică diverse criterii de clasificare. De exemplu, în scopul evaluării bunurilor imobile se

practică clasificarea construcțiilor conform criteriului *funcțiunii* (destinației) [68] și criteriului *utilității potențiale*, care se aplică în cadrul analizei celei mai bune utilizări.

În conformitate cu criteriul funcțiunii, construcțiile se împart în două categorii principale:

**a. Construcții (clădiri) civile**, care reprezintă construcții închise, cu o anumită compartimentare interioară și dotare cu echipamente și instalații destinate pentru a concepe, a adăposti și a deservi o anumită activitate umană.

✓ Clădiri civile:

- clădiri rezidențiale: apartamente, condominii, vile, blocuri locative, hoteluri, hosteluri;
- clădiri de birouri, mall-uri, supermarket-uri, hypermarket-uri;
- clădiri medicale: spitale, policlinici, clinici medicale, sanatorii;
- clădiri educaționale: grădinițe, școli, universități, biblioteci, librării, muzee, galerii de artă, teatre, cinematografe, săli de concert, stadioane;
- clădiri guvernamentale: ambasade, parlament, consulate, primării, administrații, poște, judecătoria, penitenciare;
- construcții religioase: biserici, temple, capele, mănăstiri, ansambluri de cult, sinagogi, moschei, pagode;

clădiri industriale: fabrici, uzine, mori etc.

✓ Clădiri agrozootehnice;

✓ Parcări: subterane, supraterane, garaje, hangare;

✓ Clădiri militare: arsenale, unități militare, buncăre, adăposturi, poligoane;

✓ Clădiri pentru transport: aeroporturi, gări, autogări, porturi.

**b. Construcții ingineresti (construcții speciale)**, care reprezintă toate celelalte tipuri de construcții:

✓ Construcții industriale speciale: coșuri de fum, silozuri, rezervoare, turnuri de răcire, estacade etc.;

✓ Construcții hidrotehnice și energetice: baraje, diguri, centrale hidroelectrice, centrale solare, eoliene, geotermice, canale și aducțiuni de apă etc.;

✓ Construcții pentru alimentare cu apă și pentru canalizare: stații de pompare, stații de epurare;

✓ Căi de comunicație: drumurile, căile ferate, podurile, tunelurile, pistele, platformele etc.;

✓ Linii de transport pentru energia electrică;

✓ Construcții speciale din interiorul halelor.

Vom atenționa că „modul de folosință” nu corespunde întotdeauna cu „funcțiunea / destinația” inițială a construcției. Astfel, o clădire industrială între timp poate deveni centru

comercial (de exemplu: centrul comercial „Elat” din or. Chișinău – inițial uzina „Sigma”, sau centrul comercial „Everest” – inițial uzina de calculatoare). Adesea modul de folosință este schimbat la încăperile amplasate la parterul și demisolul clădirilor locative sau administrative (atelier de reparații–birou–frizerie–magazin etc.).

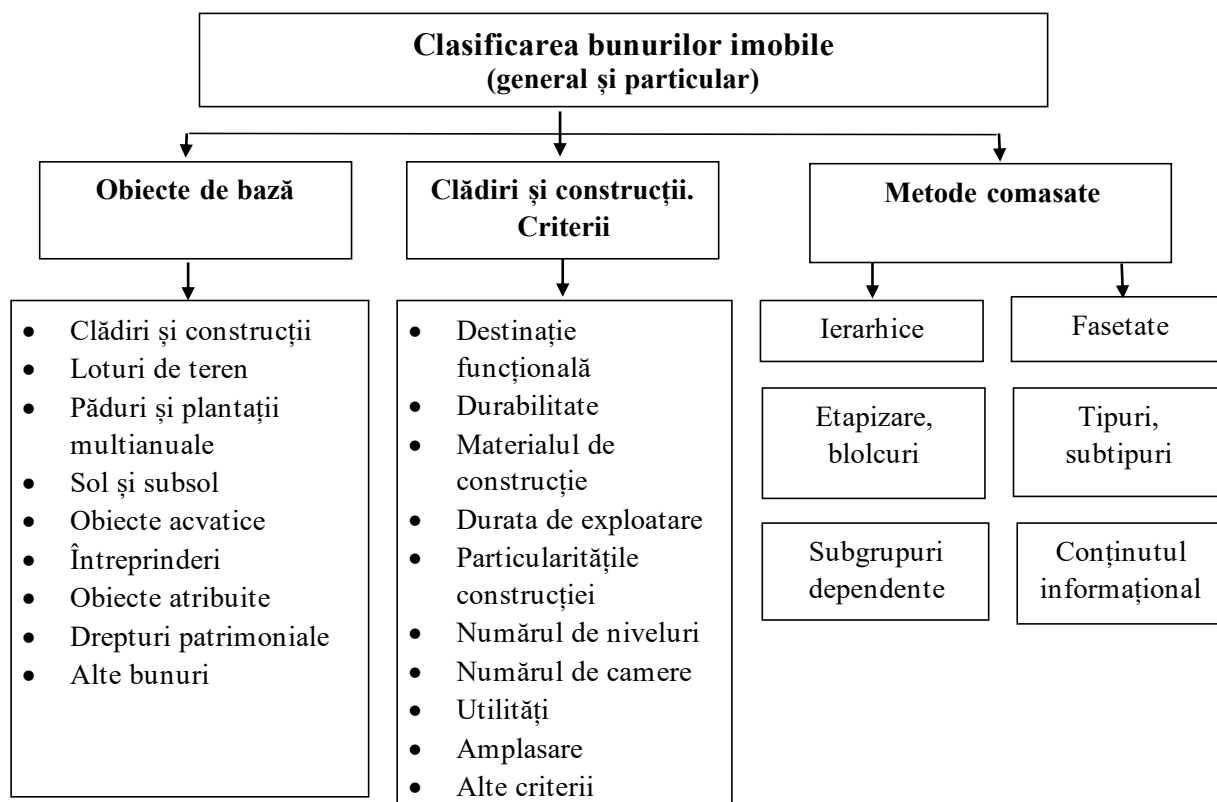
O altă clasificare a bunurilor imobile aplicată în activitatea practică este legiferată în Catalogul mijloacelor fixe prin Hotărârea Guvernului nr. 941/2020 [69]. Conform acestuia, toate construcțiile, de asemenea, se divizează în clădiri și construcții speciale, însă criteriul de clasificare aplicat este *durata de funcționare utilă* (anexa 1, tab.A.1.4). Clădirile sunt grupate în funcție de materialul pereților portanți (ex.: clădiri edificate din beton armat cu rezistență înaltă, din blocuri de beton armat și cu schelet metalic sau din beton armat; clădiri construite din cărămidă, piatră cioplită, coteleț cu mortar din ciment sau var fără schelet) și domeniul de utilizare (ex. hidrocentrale, stații de pompare; depozite pentru păstrarea documentelor de arhivă; clădiri productive din industria chimică etc.).

Agențiile imobiliare practică clasificarea bunurilor imobile după destinație (utilizarea curentă) în mod generalizat. Astfel, întâlnim [70] divizarea bunurilor imobile:

- ✓ bunuri imobile *locative* (rezidențiale);
- ✓ bunuri imobile *nelocative* (bunuri imobile comerciale);
- ✓ *terenuri* (pământ).

Bunul imobil are mai multe *caracteristici economice* distincte. El reprezintă un activ material care poate fi tranzacționat, poate fi sursă de venit, poate fi analizat ca bun economic care se poate diviza [71]. Aceste caracteristici condiționează examinarea bunurilor imobile din diferite puncte de vedere și respectiv existența diverselor clasificări. Clasificarea bunurilor imobile presupune repartizarea mulțimii de obiecte imobiliare în submulțimi în baza unor caracteristici (criterii) de asemănări și deosebiri în corespundere cu unele noțiuni și metode acceptate, de exemplu, ca în figura 2.1.

În literatura de specialitate întâlnim clasificări cu diferit grad de detaliere. În calitate de criterii pentru clasificarea bunurilor imobile pot servi și amplasarea, suprafața ocupată, vechimea bunului, numărul utilizatorilor etc. Pentru fiecare categorie de bunuri imobile, din punctul de vedere al consumatorului, importante sunt diferite caracteristici. Ca urmare, apare criteriul de clasificare din *punct de vedere al pieței*. Divizarea pieței imobiliare în dependență de modul de utilizare a bunurilor imobile poartă denumirea de *segmentare*. Un alt termen utilizat la analiza pieței imobiliare este *dezagregarea*, care semnifică crearea unei clasificări pe subpiețe. De exemplu, piața imobiliară comercială se împarte în piața oficiilor, piața centrelor comerciale, piața magazinelor, piața hotelurilor ș.a.m.d.



**Fig. 2.1. Modalități de clasificare a bunurilor imobile**  
Sursa: [72].

Una dintre cele mai practicate modalități de clasificare (segmentare) presupune gruparea bunurilor imobile în cinci mari categorii (fig. 2.2):

1. Bunuri imobile locative (case, vile, duplex-uri, blocuri etc.);
2. Bunuri imobile cu destinație comercială (magazine, mall-uri, restaurante, hipermarket-uri, hoteluri, moteluri, birouri, bănci etc.);
3. Bunuri imobile industriale (uzine, fabrici, depozite, clădiri ale institutelor de cercetare etc.);
4. Clădiri și terenuri agricole (ferme, livezi, vii, pășuni, păduri etc.);
5. Clădiri și construcții cu destinație publică și specială (școli, spitale, aerogări, porturi, construcții de apărare etc.) [66].

Această clasificare are caracter general, deoarece, potrivit subiecților pieței imobiliare, bunurile imobile sunt delimitate și analizate după mai multe criterii, în dependență de scopurile și motivațiile fiecărui participant.

Bunurile imobile cu destinație comercială pot fi analizate din mai multe perspective, și anume:

- *Bunul imobil comercial în calitate de bun economic* – se bazează pe satisfacerea diferitor tipuri de necesități, principale fiind cele materiale fără care existența umană este de

neconceput. Satisfacerea acestor necesități poate fi realizată prin utilizarea diferitor bunuri. Dacă este satisfăcută această necesitate, convergem spre satisfacția altora. Caracteristicile economice de bază ale bunului imobil cu destinație comercială în calitate de bun economic cuprind oportunitățile de exploatare și/sau tranzacționarea pentru a obține beneficiu, precum și faptul că orice bun imobil poate fi considerat un activ material.

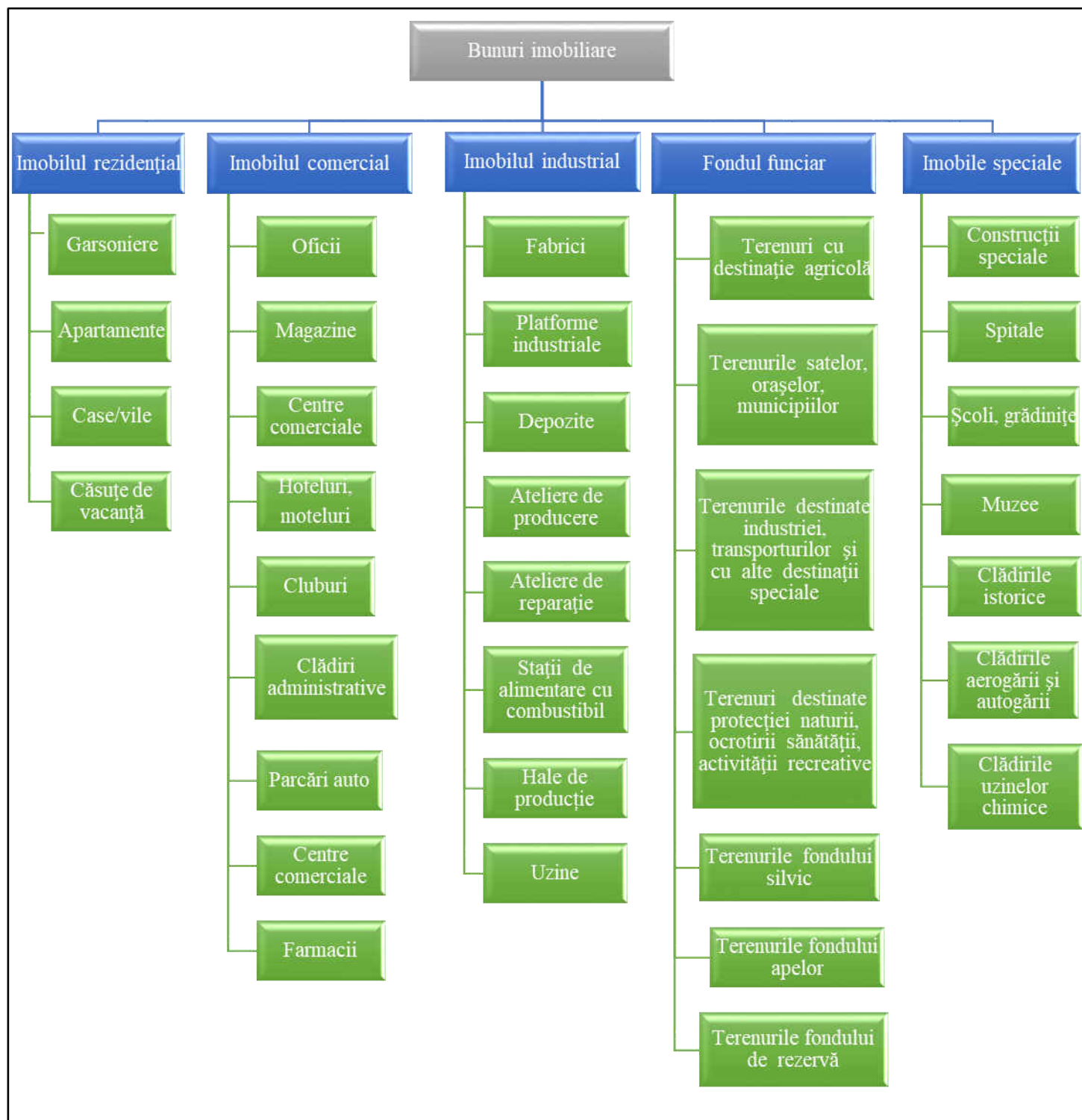


Fig. 2.2. Clasificarea în funcție de utilizarea curentă a bunurilor imobiliare

Sursa: [71].

- *Bunul imobil comercial în calitate de marfă* – din această perspectivă reiese caracterul speculativ al bunului imobil, care rezultă din dorința de procurare a bunului imobil la un preț mai mic și vânzarea ulterioară la un preț mai ridicat. Această analiză poate demara prin examinarea caracterului dublu: prin procurarea dreptului de proprietate asupra bunului imobil comercial și prin procurarea serviciilor (locațiune, arendă).

- *Bunul imobil comercial în calitate de sursă de venit* – bunul imobil îmbracă cel mai bine această formă, deoarece generează venit de-a lungul întregii perioade de exploatare. Însă există o diferență între venitul obținut de la imobilul dat în arendă și venitul obținut în urma realizării activităților economice în incinta bunului imobil comercial [66].

Practica mondială propune următoarea clasificare a bunurilor imobile comerciale (fig.2.3).

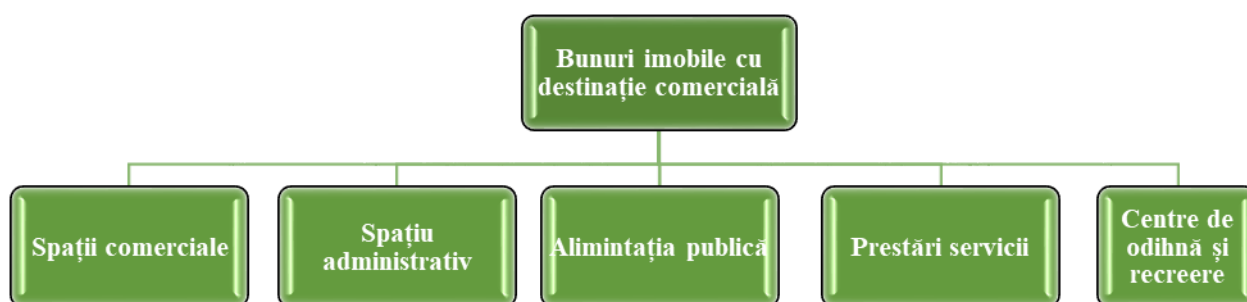


Fig. 2.3. Clasificarea bunurilor imobile cu destinație comercială

Sursa: elaborat de autor.

Categoria bunurilor imobile cu destinație comercială, care au ca particularitate distinctivă generarea de venit, se confruntă cu imposibilitatea de clasificare concretă a acestor bunuri. Aceasta se întâmplă din cauza diversității mari de bunuri imobile comerciale, fapt care complică procesul de selectare a criteriilor ce ar face posibilă gruparea lor.

O altă problemă majoră constituie bunurile imobile cu destinație specială sau cele unice, din categoria cărora fac parte bunurile care generează venit. Aici se pune problema în ce categorie trebuie incluse și conform căror indicatori ar trebui grupate. Remarcăm faptul că este aproape imposibilă identificarea numărului de bunuri imobile comerciale pe categorii, deoarece (1) sistemul de înregistrare a bunurilor imobile în Republica Moldova presupune un mod agregat de clasificate, în funcție de modalitatea de folosire și (2) modul de folosire a bunurilor imobile, în special a celor comerciale, care se modifică frecvent (apartament în oficiu, oficii în frizerii, hotelurie în oficii etc.) (tab.2.1). De exemplu, categoria „construcție de cultură și agrement” cuprinde construcții cu potențial de generare a veniturilor și construcții sociale care nu generează venituri. Categoria „construcție de transport și comunicații” cuprinde clădiri și încăperi necesare deservirii populației și generează venituri, însă aceste construcții aparțin industriei transporturilor și pot fi clasificate ca imobile industriale.

**Tabelul 2.1. Clasificarea bunurilor imobile comerciale în vederea înregistrării acestora și a drepturilor asupra lor**

<b>Denumire</b>	<b>Descriere</b>
Clădiri administrative	Sediile administrației publice centrale, locale, instituției de stat, clădiri cu birouri, clădiri ale băncilor, companii și case de asigurare etc. În această categorie sunt incluse și clădiri administrative ale complexelor industriale.
Construcții comerciale de prestarea a serviciilor	Construcții utilizate preponderent pentru comerț și pentru prestarea serviciilor populației, inclusiv cele de alimentație publică
Construcții de cultură și de agrement	Biblioteci, case de cultură, muzee, teatre, săli de expoziții, săli de agrement, cluburi, cinematografe etc.
Construcții destinate învățământului și educației	Clădiri de studii ale instituțiilor de învățământ mediu și superior, școli, instituții preșcolare, creșe etc.
Construcții destinate ocrotirii sănătății și de asistență socială	Clinici, policlinici, centre de diagnostic, spitale, centre curative și de profilaxie
Construcții destinate sportului	Centre sportive generale sau specializate
Construcții destinate turismului	Motele, cabane, stațiuni de odihnă și recreere etc.
Depozite	Clădiri pentru depozitare cu diferite destinații (materii prime, semifabricate, produse finite, altele)
Construcții destinate transportului și comunicațiilor	Gări feroviare, autogări, aerogări etc.
Construcții cu destinație comunală	Construcții pentru ceremonii civile, hoteluri, băi comunale etc.
Construcții cu funcții comasate	Construcții pentru comerț și producere, agrement și sport etc.

Sursa: elaborat de autor în baza [73].

O altă clasificare întâlnită la nivel internațional a imobilului comercial reprezintă divizarea în două mari categorii: spații pentru comerț și spații pentru birouri (fig.2.4).

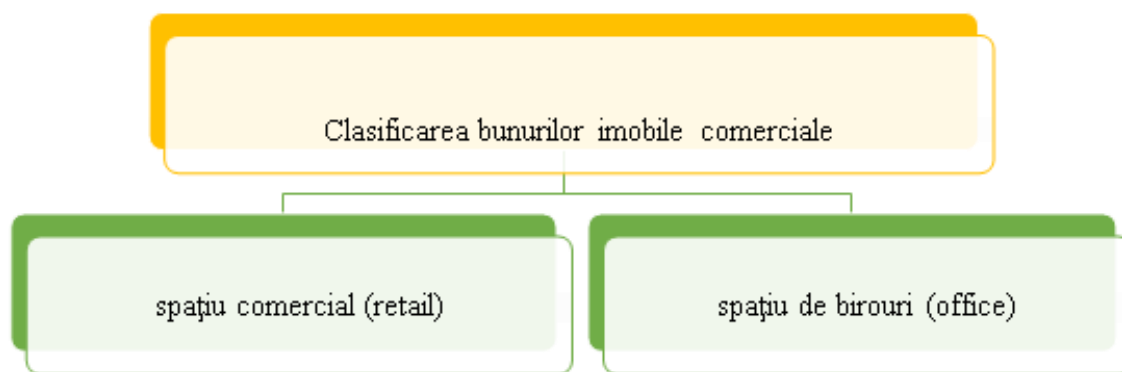
Pe plan internațional se cunosc mai multe standarde de clasificare a spațiilor comerciale pe clase, în funcție de amplasare, accesibilitate, suprafață, starea fizică, dotări tehnice etc. Conform acestei clasificări, specificitatea claselor este determinată de diferențe nesemnificative între obiecte.

O anumită clasă poate avea două sau trei componente distincte, în funcție de trăsăturile comune pe care le au unele obiecte și nu pot fi catalogate la aceeași clasă. Calitatea bunurilor imobilecomerciale se axează în primul rând pe confort și pe toate derivatele acestuia [67].

Cel mai cunoscut standard este emis de către British Council for Offices (BCO) și Atlanta Office Space, care grupează bunurile imobile comerciale în patru mari clase A, B, C și D, (tab.2.2). Specifice clasei A sunt spațiile comerciale cu calitatea cea mai înaltă existentă pe



piață. Clasa B a spațiilor comerciale, prezintă caracteristici de înaltă calitate, dar prezintă și unele neajunsuri ne semnificative, fiind și cea mai răspândită clasă pe piață. Clasa C și D cuprinde spațiile comerciale mai vechi care au defecte sau neajunsuri semnificative, acestea fiind mai puțin solicitate pe piață. Respectiva clasificare are scopul de a determina caracteristicile principale în procesul de alegere a spațiilor comerciale. cum ar fi locația, designul, instalațiile, dotările, toate acestea jucând un rol semnificativ în procesul alegerii bunului imobil potrivit pentru un anumit tip de activitate.



**Fig. 2.4. Clasificarea bunurilor imobiliare comerciale la nivel internațional**

Sursa: elaborat de autor în baza [67].

Într-o altă ordine de idei, imobilul cu destinație comercială poate fi grupat astfel:

- *imobilul pentru oficii*, care cuprinde mai multe tipuri de clădiri: clădiri cu oficii, clădiri administrative, centre de afaceri, clădiri separate, încăperi la parterul clădirilor locative, încăperi oferite în locațiune la întreprinderile în funcțiune, încăperi la demisol, încăperi cu destinație liberă etc.;
- *imobilul structurilor de primire turistică*, inclusiv cu funcții de cazare și cu funcții de servire a mesei;
- *garaje și parcări* (de regulă, acestea nu sunt incluse în clasificarea bunurilor imobile, însă vânzarea și arenda se efectuează la fel ca și la alte bunuri imobile);
- *imobilul comercial*, care constituie magazine, pavilioane comerciale, centre comerciale, secții ale magazinelor etc.;
- *imobilul pentru depozitare*, care include atât complexuri utilizate, specializate, cât și suprafețe de depozitare în zonele industriale și pe teritoriul întreprinderilor;
- *imobilul industrial*, la care se referă blocurile de producere, întreprinderi „la cheie”, baze de producere.

**Tabelul 2.2. Clasificarea spațiilor comerciale conform standardului emis de către British Council for Offices (BCO) și Atlanta Office Spac**

<b>Nr.</b>	<b>Tipul</b>	<b>Caracteristica</b>	<b>Descrierea</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>1</b>	<b>Clasa A</b>	Amplasamentul	Central sau ultracentral (centrul orașului sau la intersecții mari cu flux continuu de populație)
		Vârsta efectivă a clădirii	Construcție nouă
		Tipul planificării	Optimal
		Soluții arhitectural-constructive	Încăpere cu tavanul suspendat; înălțimea exterioară a etajului de 3,6 m și mai mult; rețeaua de coloane cât mai eficientă, dar distanța dintre coloane nu trebuie să depășească 6 m.
		Infrastructură și Service	Microclimat controlat prin canale de ventilare, rețele de termoficare și de aer condiționat; rețea de alimentare cu energie electrică; sisteme moderne de supraveghere și securitate.
		Locuri de parcare	La subsolul clădirii dotată cu mai multe căi de acces.
		Administrarea blocului	Firmă specializată
<b>2</b>	<b>Clasa B</b>	Amplasament	Centru, acces direct
		Vârsta efectivă a clădirii	Clădire recent construită sau complet reconstruită sau cu vârsta de 8-10 ani
		Tipul planificării	Planificare modernă
		Parcare	Locuri pentru parcare și acces direct la acestea; parcare cu locuri suficiente proporțional suprafețelor închiriate.
		Administrarea blocului	Sistem de administrare a blocului
<b>3</b>	<b>Clasa C</b>	Amplasament	Intrare din strada principală
		Vârsta efectivă a clădirii	Clădiri de birouri învechite, clădiri reconstruite în alte scopuri.
		Soluții arhitecturale și de design	Reparație cosmetică, realizarea finisajului interior la solicitarea locatarului etc.
		Infrastructură și service	Lipsa infrastructurii pentru afaceri și servicii de agrement
		Parcare	Locuri de parcare insuficiente
		Administrarea blocului	Administrarea de către locator (proprietar)
<b>4</b>	<b>Clasa D</b>	Amplasament	La etaj: suprafețe nu prea mari în incinta blocurilor locative
		Soluții arhitecturale și de design	Înălțimea încăperilor 2,40-2,65
		Infrastructură și service	Necesită reparația încăperilor
		Parcare	Lipsește locurile de parcare
		Administrarea blocului	Lipsește sistemul de administrare

Sursa: [67].

Una dintre cele mai vaste și detaliate clasificări a bunurilor imobile cu destinație comercială cuprinde șase categorii de bază. Clasificarea respectivă cuprinde toate categoriile de bunuri imobile utilizate în scopul obținerii de venituri (fig. 2.5).

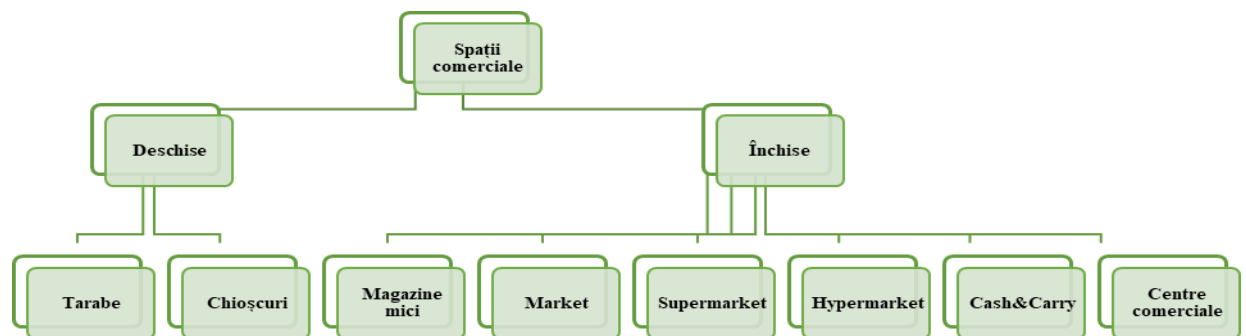


**Fig. 2.5. Tipuri de bunuri imobile comerciale**

Sursa: elaborat de autor.

Categoria cea mai reprezentativă o constituie *spațiile comerciale*. Ele implică toate tipurile de clădiri sub a căror acoperământ se desfășoară acțiuni de vindere-cumpărare a mărfurilor și produselor. Acestea, la rândul lor, se împart în alte subcategorii ca în figura 2.6.

Comerțul din Republica Moldova este fragmentat, predominante fiind magazinele mici, tarabele de piață și buticurile. O parte din marii retaileri internaționali au intrat pe piața Republicii Moldova, implementând comerțul en-gros și en-detail. Odată cu apariția acestor forme de comerț modern, au apărut și conceptele de prețuri promoționale, management și merchandising. La momentul actual, în țara noastră există bunuri imobile comerciale în cadrul cărora se desfășoară activitatea de realizare a mărfurilor și acordarea serviciilor precum: spații comerciale închise (magazine mici, marketuri, supermarketuri, hypermarketuri, cash & carry și centre comerciale) și spații comerciale deschise (tarabe și chioșcuri).



**Fig. 2.6. Tipuri de spații comerciale**

Sursa: elaborat de autor

*Magazinele mici* au o pondere însemnată în cadrul comerțului cu amănuntul. Odată cu apariția și dezvoltarea marilor lanțuri de supermarketuri, piața imobilului comercial nu s-a modificat radical, însă acestea au avut o contribuție însemnată la dezvoltarea lor. Toate aceste tipuri de magazine pun un accent deosebit pe confortul cumpărătorilor, pe calitatea mărfurilor și a serviciilor oferite clienților, având o gamă variată de produse.

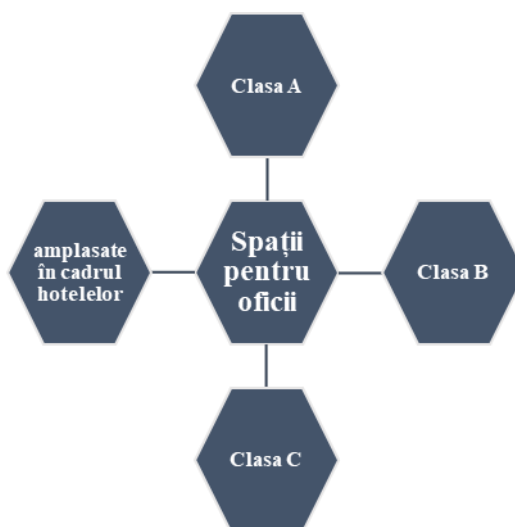
*Supermarketurile* reprezintă magazine cu autoservire, de mare anvergură, cu suprafețe de până la 2500 mp, oferind atât produse (alimentare și nealimentare), cât și servicii (schimb valutar, puncte de distribuție a presei, spații de preluare imagini foto, farmacii). Deoarece în cadrul lor sunt rulate volume mari de marfă, prețurile produselor sunt adesea reduse, practicându-se diferite bonusuri pentru clienții fideli și promoții periodice. Asortimentul produselor este foarte variat, iar modul de prezentare la raft corespunde unor principii avansate de desing comercial. Acestea dispun de locuri amenajate pentru copii și de locuri de parcare.

*Cash&Carry* reprezintă astăzi cea mai modernă formă de comerț en-gros, care a fost introdusă în țara noastră de Metro. Accesul în centrele comerciale de tipul cash&carry se face doar în baza unei legitimații. Adesea mărfurile cumpărate din aceste centre sunt destinate revânzării, fapt pentru care prețurile sunt mai scăzute. Aceste centre dispun de parcări mari și sunt dotate cu sisteme moderne de descărcare și stocare a mărfurilor.

*Hypermarketurile* apar din ideea genială a lui Carrefour de combinare a avantajelor supermarketurilor, magazinelor discount și a depozitelor. Hypermarketurile sunt imobile comerciale de mare anvergură a căror suprafețe pot ajunge până la 10000 mp. Datorită dimensiunilor foarte mari, acestea, în cele mai multe cazuri, sunt amplasate la periferia marilor orașe, dispun de parcări cu capacitate foarte mare.

*Centrele comerciale* sunt clădiri cu mai multe niveluri în cadrul cărora funcționează atât magazine, cât și centre de prestare a unor servicii. Aceste centre comerciale îmbină utilul cu plăcutul, deoarece aici în afara faptului că poate fi achiziționată o gamă variată de mărfuri, există variate posibilități de petrecere a timpului liber, dispunând de cinematografe, restaurante, săli de diferite jocuri etc. [7].

*Spațiile pentru oficii* reprezintă al doilea tip de imobil cu destinație comercială. În general, piața spațiilor pentru oficii se clasifică după clase precum sunt reprezentate în figura 2.7. Spațiile pentru oficii clasele A, B, C și cele din cadrul hotelurilor se disting prin următoarele caracteristici:



**Fig. 2.7. Clasificarea spațiilor pentru birouri**

Sursa: elaborat de autor

**Clasa A.** Cuprinde cele mai prestigioase clădiri care au cele mai multe facilități și sunt situate în cele mai bune locații. Acestea sunt clădiri foarte atractive, construite din materiale de construcție de cea mai înaltă calitate și prin cele mai noi metode. Clădirile din această clasă sunt gestionate de către un manager profesionist, sunt situate în zone foarte vizibile pe străzile cu trafic ridicat și au un acces bun. Datorită calității lor excepționale, clădirile din clasa A sunt cel mai adesea închiriate la cele mai mari tarife de închiriere de pe piața chiriașilor cu renume.

Spațiile pentru birouri aferente **clasei A** se disting prin următoarele:

- a. amplasare în zonele centrale ale orașului sau în marile intersecții, acolo unde de obicei există un flux continuu de populație;
- b. arhitectură cu aspect atrăgător, construcție din beton și oțel, design distinctiv, finisaje de calitate superioară atât pe exteriorul, cât și pe interiorul clădirii. Construcție recentă sau clădire foarte bine întreținută și / sau recent renovată. Sistematizarea spațială bine concepută, cu posibilitatea găzduirii unui sau mai multor chiriași la același etaj;
- c. clădire cu multe niveluri destinată birourilor recent construite;
- d. gestiunea clădirii asigurată de o firmă profesionistă;
- e. chiriași de top;
- f. managerul proprietății are experiență vastă și oferă un sistem centralizat de servicii chiriașilor, servicii de administrare, program de lucru cu chiriașii etc.;
- g. cele mai ridicate tarife de închiriere;
- h. prezență puternică pe piață;
- i. construit de un dezvoltator cu renume;
- j. prestarea unei game largi de servicii;

- k. locație ușor identificabilă și acces convenabil (transport public etc.);
- l. sisteme de ultimă generație care respectă standardele industriei - sisteme automate, mecanice și electrice de siguranță și securitate. Back-up sistem de putere de mare capacitate;
- m. asigurarea securității 24/7 prin sistem de acces controlat și cu camere video;
- n. ascensoare în număr suficient raportat la numărul de etaje și numărul de persoane ce se pot afla în clădire;
- o. parcare privată și publică suficientă atât pentru chiriași, cât și pentru vizitatori. Acces 24/7 pentru chiriașii clădirii. Dispune de standuri pentru biciclete și stații de încărcare a vehiculelor electrice;
- p. unele facilități precum dispunerea de centru de conferințe, centru de fitness, restaurante de tip cafenea, servicii de curățenie specializate, bancomat și Wi-Fi [74].

**Clasa B.** Clădirile din această clasă se află cu un nivel mai jos față de clasa A. De regulă, acestea sunt clădiri puțin mai vechi, care au un management de calitate și chiriași buni. Unii investitori vizează aceste clădiri cu intenția de a le reface și a le transforma în clădiri de clasa A. Clădirile din clasa B sunt bine întreținute și funcționale. De obicei, clădirile de birouri din clasa B au un grad al finisajului pereților acceptabil, sisteme mecanice, electrice și de securitate adecvate (dar nu de ultimă generație) și un nivel intermediar de calitate. Clădirile din clasa B sunt închiriate la tarife medii pentru zona lor de piață.

Spațiile pentru birouri clasa B au următoarele caracteristici: un grad mai scăzut decât clasa A; amplasament reușit în raport cu zona comercială; clădiri puțin mai vechi – management de calitate și chiriași buni; clădiri multietajate destinate birourilor relativ recent construite sau reconstruite; finisaje de construcție - acceptabile; poate fi achiziționat de investitori și transformat în clasa A; sisteme de bună calitate – dar nu la nivelul clasei A; design interior individual; bine întreținut – funcțional; existența unui sistem de administrare a blocului; prestează un spectru larg de servicii; paza la nivel de bloc este asigurată; tarife de închiriere medii [75].

**Clasa C** are cel mai mic grad alocat clădirilor de birouri. Clădirile din această clasă de birouri sunt în general mai vechi și sunt amplasate pe străzile lăturalnice ale orașului. Arhitectura acestor clădiri este mai veche, infrastructura limitată și tehnologia învechită. Pereții și sistemele mecanice, electrice și de securitate ale clădirii din clasa C sunt vechi, iar calitatea finisajului este adesea sub medie. Din aceste cauze, clădirile din clasa C oferă tarife mai mici de închiriere și sunt mai dificil de închiriat. De cele mai multe ori, aceste clădiri sunt orientate spre redevoltare. Respectivul clădiri sunt închiriate pe termen scurt, cu tarife mult mai reduse decât tarifele de închiriere.

Clădirile pentru birouri din clasa C se disting prin cel mai mic grad pentru clădirile de birouri utilizabile; amplasarea pe străzi laterale, în cartierele vechi ale orașului; bloc administrativ reconstituit, bloc al instituțiilor reorganizate; clădiri de birouri mai vechi; arhitectură mai veche; necesitatea unor renovări ample; administrarea este responsabilitatea locatarului (individual); adesea aceste clădiri sunt vizate pentru reamenajare; sunt prestate diverse servicii; chiria unui astfel de spațiu este sub medie; rate mai mari decât media locurilor vacante pentru piața de birouri; rata închirierii este foarte mică - poate fi dificil de închiriat; infrastructura este mult limitată; tehnologia este învechită; potrivit doar pentru chiriașii care necesită spațiu funcțional [74].

*Spațiile pentru birouri amplasate în cadrul hotelurilor* sunt spații cu finisaje moderne, cu spații deschise sau compartimentate, care dispun de spații mari de parcare, au săli de conferință și pot asigura cazarea invitaților sau a partenerilor companiei. Aceste spații au caracteristicile oficiilor de clasa A. Cererea pentru asemenea spații vine cel mai adesea din partea reprezentanților companiilor multinaționale.

Deoarece nu există un standard formal, descrierile de mai sus reprezintă orientări generale pentru clasificarea clădirilor pentru birouri, clădirile fiind clasificate în raport cu alte clădiri de pe piața lor. Specialiștii în domeniul imobiliar comercial tipic determină mai întâi clădirile aferente clasei A, apoi clasifică alte clădiri pe piață în raport cu clădirile din clasa A [75]. Toate criteriile de clasificare pentru clasele A, B și C sunt cuprinse într-o grilă sumară prezentată în anexa 1, tabelul A.5.

Pentru majoritatea țărilor din CSI, inclusiv Federația Rusă, această standardizare a spațiilor de birouri este una prea generală. Conform unui studiu realizat de către Sternic Ghenadii M., cunoscut drept unul dintre cei mai mari analiști imobiliari ai Federației Ruse, o mare parte a spațiilor de birouri din Rusia nu se încadrează în categoriile standardelor internaționale (A, B, C) și nici măcar în clasa D. Ulterior, în noiembrie 2006, în cadrul aceluiași forum, cele 4 mari companii propun și adoptă un nou standard de clasificare a clădirilor de birouri. Deosebirea semnificativă constă în faptul că *clasa B* se împarte în două subclase – „**B+**” și respectiv „**B-**”. Concomitent, există și alte clasificări mult mai detaliate, de exemplu Aстера Group, una dintre companiile imobiliare lider pe piața Rusiei și Ucrainei propune clasificarea spațiilor pentru birouri în 6 categorii, respectiv: „**A+**”, „**A**”, „**A-**”, „**B+**”, „**B**” și „**C**” [67].

În România nu există în momentul de față un standard de evaluare dedicat clădirilor de birouri și nici o clasificare a acestora unanim acceptată, fiecare companie folosind metode și clasificări proprii, ceea ce face dificil, dacă nu chiar imposibil, un calcul exact și o analiză comparativă a spațiilor gestionate. Până la realizarea unui sistem pentru evaluarea și clasificarea

spațiilor de birouri, se utilizează sistemul american de cotare BOMA. Asociația Națională a Evaluatorilor din România (ANEVAR) și-a propus să realizeze în următoarea perioadă o clasificare generală a spațiilor pentru birouri. Segmentul spațiilor de birouri se împarte în imobile de birouri de clasa A, B, C; vile office; imobile istorice cu prestață.

*Edificiile cu caracter administrativ* au menirea de a asigura funcționarea continuă a tuturor activităților umane pe tot teritoriul țării. Din categoria clădirilor administrative fac parte bunurile imobile care au fost proiectate pentru dezvoltarea mediului de afaceri, acestea fiind reprezentate în figura 2.8.

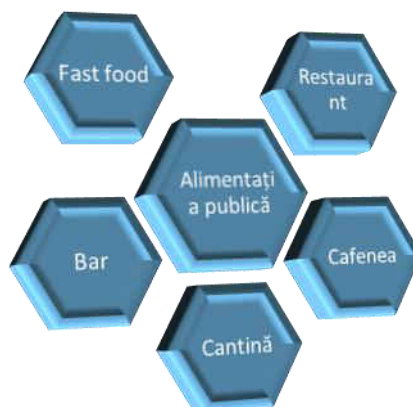


**Fig. 2.8. Tipuri de spații administrative**

Sursa:elaborat de autor.

O dezvoltare imobiliară poate fi realizată, plecând de la un plan urbanistic centrat pe edificii care vor satisface cerințele de desfășurare a unor genuri de activități. Centrele de afaceri cu calitate sporită se disting prin amenajări ale spațiilor verzi și ale parcărilor, prin utilitățile subterane, printr-o arhitectură modernă, prin comoditate și ambianță plăcută, având căi directe de acces [74].

Bunurile imobile comerciale de *alimentație publică* pot fi clasificate după cum urmează în figura 2.9.



**Fig. 2.9. Tipuri de imobile comerciale din sfera alimentației publice**

Sursa: elaborat de autor.



Din categoria imobilelor comerciale destinate *prestării serviciilor* fac parte următoarele bunuri imobile: cizmărie; frizerie; baie; saună; club internet; servicii de închiriere; servicii de reparație; servicii medicale și veterinare; parcări.

În cea de a șasea subcategorie a bunurilor imobile cu destinație comercială - *centre de odihnă și recreere* - intră următoarele tipuri de bunuri imobile: bazele de odihnă; parcurile de distracție; cluburile sportive; hotelurile; motelurile și alte tipuri.

Criteriile de clasificare a bunurilor imobile comerciale, prin metoda fațetă sunt expuse în anexa 1, figura A.1. Marele avantaj al clasificării imobilelor comerciale prin această metodă este flexibilitatea formării ei și posibilitatea de a limita numărul criteriilor și cel al categoriilor. Modificarea unui criteriu de clasificare nu se răsfrânge asupra celorlalte. Marele dezavantaj al metodei fațetă îl constituie faptul că nu sunt utilizate toate capacitățile și este complexă în utilizare [75].

Generalizând opiniile definatorii, aspectul semantic, criteriile și conținutul clasificărilor practicate atât la nivel internațional, cât și național, observăm că prin *bunuri imobile comerciale se subînțeleg imobile care funcționează în sfera circulației mărfurilor prin intermediul cărora se obține profitul comercial*. Altfel spus, imobile comerciale sunt cele care generează nemijlocit sau creează condiții pentru generarea profitului.

În totalitatea imobilelor oricărei țări există o categorie distinctă, în virtutea deținerii unor valori suplimentare, recunoaștere legală, reglementări și restricții în procesul de exploatare și întreținere. Această categorie cuprinde imobilele cu valoare istorică și arhitecturală sau numit și *patrimoniul construit*.

Bunurile imobile care au atât valoare arhitecturală, cât și istorică, sunt incluse în categoria obiectelor de patrimoniu cultural al unui popor. Patrimoniul cultural poate fi definit ca un conglomerat de urme materiale, artistice sau simbolice, ce sunt transmise din generație în generație pe parcursul vremii, drept mărturie a identității fiecărei națiuni, conferind fiecărui spațiu anumite trăsături definatorii. Scopul studiului obiectelor de patrimoniu constă în evidențierea importanței acestora la nivel de națiune și de a lua măsurile de protecție care se impun. Fără a cunoaște care sunt criteriile de bază ale procesului de includere a obiectelor în categoria patrimoniului arhitectural nu putem pune în valoare bunurile imobile istorice și arhitecturale. Patrimoniul cultural este prezent în forme diferite. O primă categorisire a patrimoniului este cea a domeniilor *patrimoniului material (tangibil)* și *nematerial (intangibil)*.

*Patrimoniul material (monumente, ansambluri, situri și peisaje culturale)* este cel care a constituit dintotdeauna obiectul studiului și protecției. *Patrimoniul nematerial*, intrat mult mai recent în cadrul preocupărilor instituțiilor de protecție a patrimoniului, cuprinde formele de

manifestare ale exprimării artistice (muzică, dans, teatru), folclorul, tradițiile orale și narațiunile, limbile și în general tot ce ține de culturile vii: moduri de viață și culturi tradiționale. La rândul său, patrimoniul material cuprinde pe de o parte *patrimoniul imobil* cu patrimoniul construit (clădiri, ansambluri, monumente, inscripții), siturile (istorice, arheologice, etnologice) și peisajul cultural și, pe de altă parte, *patrimoniul mobil* cuprinzând: artefacte (picturi, sculpturi, obiecte) și media (media audio vizuală, cărți, manuscrise, partituri). *Patrimoniul imobil* în general este format din: rezervații naturale; peisaje culturale (așezări, drumuri, amenajări agricole); clădiri (case, edificii de cult, gări, școli, spitale, hanuri, conace, castele); centre istorice ale localităților (cu străzi, piețe, fronturi de case); vestigii arheologice (ruine, movile, fortificații, urme materiale ale unor culturi și civilizații aflate în sol sau sub apă); instalații tehnice (mori, ateliere, fabrici, sonde); cimitire. De asemenea, *patrimoniul imobil* poate fi vizibil ca *mărturii la suprafața solului*: construcții, ferme, conace și castele, mănăstiri și biserici, case, școli, gări, cruci, statui, locuri tradiționale de adunare sau serbări, chioșcuri, baraje, poduri; sau *mărturii îngropate* - peșteri, canale, exploatări miniere, cuptoare și exploatări industriale subterane, sisteme de apărare din preistorie până în sec. XX - tranșei, șanțuri, valuri etc. [76].

La nivel mondial, Convenția UNESCO cu privire la protecția patrimoniului cultural de talie mondială are drept scop protecția și conservarea patrimoniului de interes major de pe întreaga planetă, creându-se o listă a patrimoniului mondial. Înglobarea bunurilor imobile în această Listă a patrimoniului mondial se reglementează prin Ghidul implementării Convenției patrimoniului mondial [77]. Acest ghid se actualizează frecvent, ultima variantă fiind publicată în 2019. În conformitate cu acest ghid, există zece criterii în baza cărora sunt atribuite bunurile la Lista patrimoniului mondial, dintre acestea șase se atribuie construcțiilor și grupurilor de clădiri. Fiecare stat care adoptă Convenția UNESCO are obligația de a-și armoniza legislația națională. În anul 2002, Republica Moldova ratifică Convenția UNESCO cu privire la protecția patrimoniului mondial cultural. În anul 2005 este inclus în Lista patrimoniului mondial Arcul geodezic Struve, singurul monument construit cu importanță valorică semnificativă [78]. În vederea armonizării legislației naționale este modificată Legea nr. 1530 din 22.06.1993 cu privire la ocrotirea monumentelor, este aprobată Hotărârea de Guvern nr. 73 din 31.01.2014 cu privire la agreementul Regulamentului ce prevede organizarea și funcționarea Consiliului Național al Monumentelor Istorice. În ce privește criteriile de corespundere a bunurilor imobile pentru a putea fi incluse în categoria bunurilor protejate, este aprobat Ordinul Ministerului Culturii Republicii Moldova nr. 380 din 27.12.2016 privind aprobarea Regulamentului de constituire a Registrului național și a Registrelor locale de includere a monumentelor de for public [79]. În conformitate cu acest document, în **categoria A** vor fi incluse monumentele de

importanță națională, iar monumentele de importanță locală vor fi incluse în **categoria B**. Evaluarea se va baza pe următoarele criterii:

- *valoarea artistică și urbanistică a monumentului* – conform acestui criteriu evaluarea se va face în baza componenței artistice și a relației acesteia cu situl construit, integrarea sau apartenența la un sit fie el construit, fie natural, însemnătății pentru o arie istorico-geografică, reprezentativității pentru o eră istorică sau pentru opera unui autor. Pentru fiecare aspect propus vor fi acordate calificative după cum urmează: excepțional, foarte mare, mare, mic;

- *valoarea memorial-simbolică* – acest criteriu va fi evaluat pe baza următoarelor caracteristici: legătura dintre monument și anumite personalități, scene și spații istorice, culturale, politice sau sociale; gradul de prezență a monumentului în memoria comunității. Acordarea calificativelor în baza criteriului respectiv va depinde de constatarea prezenței la monumentul examinat cel puțin a unei caracteristici dintre cele propuse;

- *vechimea monumentului* va fi evaluată în dependență de vârsta cronologică a acestora și vor obține calificative în modul următor:

- monumentele mai vechi de 100 de ani - calificativul excepțional;
- monumentele cu vechimea cuprinsă între 70-100 de ani – calificativul foarte mare;
- monumentele cu vechimea cuprinsă între 50-70 de ani – calificativul mare;
- monumentele cu vechimea între 25- 50 de ani – calificativul mică;
- monumentele cu o vechime mai mică de 10 ani nu au calificative.

Astfel, cu cât vârsta cronologică a monumentelor este mai mare, cu atât au o valoare mai ridicată pentru societate. În clasa **A** pot fi incluse doar monumentele care obțin calificativul excepțional sau foarte mare pentru criteriul „valoarea artistică și urbanistică”; obținerea cel puțin a unui calificativ pentru caracteristicile criteriului „valoarea memorial-simbolică” și cele care pot obține calificativul excepțional sau foarte mare pentru criteriul „vechimea monumentului”. În cazul în care monumentul nu va întruni condițiile impuse de clasa **A**, acestea vor fi atribuite clasei **B**, care include monumentele de importanță locală. În această ordine de idei, pentru clasarea monumentelor de importanță locală, în Regulamentul cu privire la evaluarea patrimoniului de importanță locală, care a fost aprobat de Consiliul municipal al orașului Chișinău, sunt stipulate criteriile de clasare a monumentelor din municipiul Chișinău. În continuare, vom prezenta respectivele criterii [80]:

1. „Vechimea monumentului” – conform acestui criteriu, imobilul trebuie să fie mai vechi de 50 de ani și să se țină cont de următoarele elemente: vârsta imobilului raportată la contextul urban; vechimea elementelor constructive ale imobilului; raportul dintre elementele originale păstrate și ale elementelor noi rezultate în urma intervențiilor asupra monumentului și valoarea acestora.

2. „Valoarea arhitecturală, artistică, ambientală și urbanistică” – conform acestui criteriu, monumentele vor fi examinate din punct de vedere al stilului și al esteticii.
3. „Raritatea și unicitatea” – prin intermediul acestui criteriu va fi stabilită valoarea imobilului redată de frecvența componentelor sale și vor fi urmărite aspecte ca unicitatea monumentului și/sau a elementelor sale componente, raritatea sau simbolistica unei epoci istorice sau a unui autor renumit.
4. „Valoarea memorial-istorică” – acest criteriu pune accent pe evenimentele istorice de importanță locală, ce pot fi asociate cu crearea imobilului analizat și implicit relația cu personalitățile marcante ale istoriei localității [78].

*Criteriile și clasificarea menționată nu oferă informație suficientă necesară pentru a determina căile și modalitățile de valorificare, de gestiune eficientă a acestei categorii de imobile.*

În Republica Moldova, Registrul monumentelor ocrotite de stat, conform situației de la 13.01.2014 [80], cuprinde 5697 monumente, inclusiv 4344 de importanță națională și 1353 de importanță locală. Din totalitatea monumentelor, 47,2% reprezintă monumente arheologice și 52,8% monumente de arhitectură, istorie și artă. Majoritatea monumentelor arheologice (65,6%) sunt amplasate în zona de nord a țării, iar majoritatea monumentelor de arhitectură, istorie și artă (46,9%) sunt amplasate în zona de centru a țării. Cota majoritară (55%) din numărul monumentelor construite revine clădirilor de cult, precum: biserici, catedrale, mănăstiri, sinagogi, case de rugăriuni. Imobilelor cu destinație locativă le revine 24,6%, imobilele cu destinație socială și comercială reprezintă 15% și cele cu destinație industrială – 4,4%. Cel mai mare număr de bunuri imobile – monumente de arhitectură și istorie sunt amplasate în mun. Chișinău: 419 de importanță națională și 452 monumente de importanță locală [79].

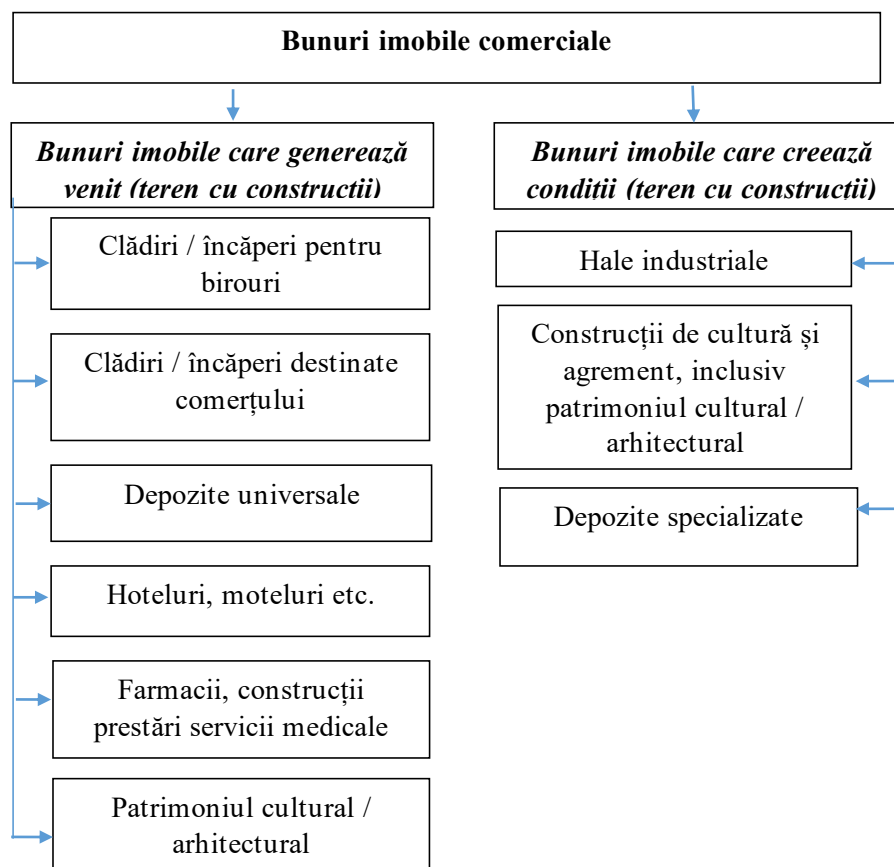
Din numărul monumentelor de importanță locală, 59% reprezintă cele cu destinație locativă, 34% cu destinație comercială și 3% cu destinație specială [81]. Însă practica din ultimele decenii demonstrează că proprietarii caselor locative amplasate în centrul or. Chișinău preferă să dea în locațiune spațiile fie în calitate de birouri, fie spații comerciale. Prin urmare, în conformitate cu utilizarea efectivă a clădirilor funcționale, la categoria bunurilor imobile comerciale putem atribui cca 70% din numărul celor incluse în Registrul monumentelor locale.

Putem afirma că majoritatea obiectivelor de patrimoniu construit (în special amplasate în or. Chișinău), care se află în proprietate privată și sunt în stare funcțională, se utilizează de proprietari în scopuri comerciale (în calitate de birouri, spații de comerț sau se oferă în chirie).

Generalizând cele expuse, autorul propune următoarea definiție a bunului imobil comercial:

*Bunul imobil comercial reprezintă terenul înregistrat în Registrul bunurilor imobile sub număr cadastral distinct, parte componentă a căruia sunt clădirile, construcțiile subterane care nemijlocit generează venit sau creează condiții pentru obținerea venitului.*

În corespundere cu respectiva definiție corelată cu abordarea managerială, autorul propune clasificarea bunurilor imobile comerciale ca în figura 2.10.



**Fig. 2.10. Clasificarea bunurilor imobile comerciale**

Sursa: elaborat de autor.

În categoria „patrimoniul cultural / arhitectural” autorul propune a include toate construcțiile funcționale și/sau cele care pot fi renovate, reabilite în scopul introducerii în circuitul comercial.

Bunurile imobile care creează condiții pentru obținerea venitului incluse în al doilea grup au caracteristici particulare specifice unor genuri de activitate concrete. Schimbarea modului de utilizare a acestora este posibilă doar după o reconstrucție considerabilă a clădirii. Pentru bunurile imobile cuprinse în primul grup este posibilă schimbarea modului de utilizare cu cheltuieli minime, care se încadrează în limitele unei reparații cosmetice. Astfel, clădirile destinate comerțului pot fi lesne transformate în spații pentru birouri, și invers. Clădirea hotelului poate fi transformată în clădire cu birouri, iar clădirile depozitelor universale pot fi transformate în spații comerciale etc.

*Acest concept de clasificare simplifică percepția și alegerea soluțiilor eficiente de gestiune a bunurilor imobile în funcție de cerințele și preferințele curente existente pe piața imobiliară.*

## **2.2 Analiza pieței imobilului comercial din Republica Moldova**

În capitolul I, autorul a scos în evidență abordările managementului imobilului „ca proces” MF și „ca activitate” MP pe piața imobiliară. MP este imposibil a fi realizat fără a cunoaște piața și concret segmentul de piață la care se referă obiectul managementului. În lipsa analizei pieței imobiliare este imposibil a lua decizii strategice argumentate și corecte din orice punct de vedere. În Republica Moldova, nu există instituții care ar efectua analiza pieței imobiliare cu privire la obiectele existente pe destinații, starea pieței, oferta, cererea, prețurile medii de vânzare și chirie etc. Sursele oficiale de informații sunt oferite de Agenția Servicii Publice [82], Biroul Național de Statistică [83], Banca Națională a Moldovei [84], iar sursele neoficiale (indirecte) utilizate pentru analiza pieței cuprind platformele de expunere a ofertelor pentru vânzare sau chirie, precum saituri pe internet [85], ziare, paginile agențiilor imobiliare, articole și opiniile specialiștilor care activează pe piața imobiliară [86], [87].

Piața imobiliară cuprinde toate bunurile imobile și drepturile asupra lor, care participă la procesul de închiriere sau vânzare-cumpărare [63]. Pentru a cunoaște în detaliu situația pe piața imobiliară, ea urmează a fi analizată pe segmente concrete. Criteriile aplicate pentru segmentarea pieței sunt: (1) Poziția geografică a bunurilor imobile. În cadrul acestui segment se evidențiază și deosebirile din cadrul aceleiași localități, fiind divizate pe sectoare. Segmentarea după poziția geografică a bunurilor imobile presupune compararea pieței imobiliare din diferite localități rurale și urbane; (2) Conținutul drepturilor de proprietate care constă din două subcategorii de tranzacții: vânzare-cumpărare și locațiune; (3) Calitatea bunurilor imobile. Segmentarea pieței în funcție de calitatea bunurilor imobile este definită de caracteristicile fizice și constructive ale bunurilor imobile, care influențează în mod direct prețul de ofertă; (4) Destinația funcțională a bunurilor imobile. Piața imobiliară se clasifică în următoarele segmente: bunuri imobile locative; bunuri imobile comerciale; bunuri imobile industriale; terenuri agricole și neagricole [63].

Referindu-ne la imobilele comerciale, vom examina piața din Republica Moldova considerând clasificarea propusă de autor în paragraful anterior. Astfel, în ultimii ani constatăm reducerea interesului față de construcția bunurilor imobile comerciale noi în Republica Moldova. Rata numărului autorizațiilor de construire a bunurilor imobile cu destinație comercială s-a redus de la 44% în 2014 la 27% în 2021 (tab. 2.3) pe țară, iar în mun. Chișinău de la 25% în 2014 la 9% în 2021 [88].

**Tabelul 2.3. Autorizații de construire eliberate pentru construcția clădirilor noi, total pe țară**

Anul	Imobile locative	Bunuri imobile comerciale generatoare de venit				TOTAL	Bunuri imobile care creează condiții pentru obținerea venitului (inclusiv social-culturale)	TOTAL bunuri imobile comerciale	Rata bunurilor imobile comerciale
		clădiri administrative	hoteluri și clădiri similare	clădiri pentru comerț cu ridicata și amănuntul					
2014	2740	76	10	488	574	1577	2151	0,44	
2015	2498	39	20	384	443	1375	1818	0,42	
2016	2328	21	6	362	389	1230	1619	0,41	
2017	2296	44	8	391	443	1177	1620	0,41	
2018	2009	37	7	254	298	959	1257	0,38	
2019	1891	24	24	220	268	937	1205	0,39	
2020	2044	17	9	179	205	789	994	0,33	
2021	3026	7	18	251	276	816	1092	0,27	

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNS [89].

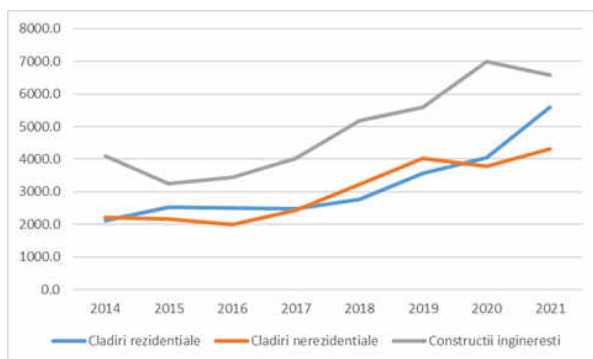
În aceeași perioadă, 2014-2021, la nivel de țară a fost dat în exploatare un număr foarte mic de instituții de învățământ (în 2016 pentru 475 elevi și în 2019 pentru 55 elevi), spitale pentru 441 locuri și policlinici, ambulatorii pentru 1757 vizite pe schimb. Concomitent, au fost date în exploatare 680 unități comerciale cu suprafața totală de 432,8 mii metri pătrați și doar 18 unități de alimentație publică pentru 2200 locuri (tab.2.4).

**Tabelul 2.4. Darea în exploatare a obiectelor cu destinație social-culturală, unităților de comerț și de alimentație publică**

Destinația	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Scoli, gimnazii și licee, locuri pentru elevi	-	-	475	-	-	55	-	-
Spitale, paturi	75	-	-	162	46	50	108	-
Ambulatorii și policlinici, vizite pe schimb	1143	80	46	111	20	60	243	54
Sanatorii, paturi	...	...	...	...	...	...	...	...
Case de odihnă, locuri	...	...	...	...	...	...	...	...
Unități comerciale, număr	62,0	39,0	52,0	110,0	89,0	119,0	108,0	101,0
Suprafața lor comercială, mii metri pătrați	43,4	15,4	43,8	77,7	64,0	57,5	56,4	74,6
Unități de alimentație publică, număr	-	-	3,0	2,0	3,0	4,0	3,0	3,0
În acestea locuri, mii	-	-	0,4	0,4	0,1	0,2	0,3	0,8

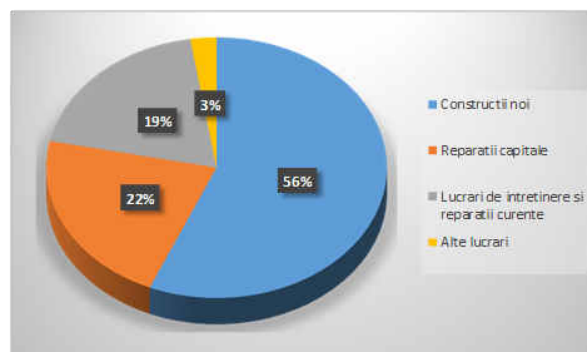
Sursa: conform datelor BNS [90], [91].

Valoarea lucrărilor de construcție în clădirile nerezidențiale în perioada 2017-2019 a crescut anual în medie cu 26,6%, apoi, după o reducere de 6% în 2020, a comportat o creștere de cca14% în 2021 (fig.2.11). Partea majoritară a valorii lucrărilor de construcții revine construcțiilor noi, urmată de lucrări de reparații capitale și reparații curente aproape în părți egale (fig.2.12) [88].



**Fig. 2.11. Valoarea lucrărilor de construcții, mii lei**

Sursa: elaborat de autor în baza [92].



**Fig. 2.12. Structura valorii lucrărilor de construcții în anul 2021**

Sursa: elaborat de autor în baza [93].

Prin urmare, *piața imobilului comercial din Republica Moldova în ultimul deceniu este caracterizată preponderent prin segmentul secundar* (bunurile imobile foste în exploatare și revândute). Iar, situația din ultimii ani a condus la sporirea ponderii imobilului cu destinație comercială expuse pe piață spre comercializare. Conform afirmației experților în cadrul Real Estate Forum 2022 [94], *piața imobilului comercial din mun. Chișinău în proporție de cca 60% este reprezentată de bunuri imobile care creează condiții pentru căpătarea venitului* (imobil industrial și de depozitare). *Imobilele generatoare de venituri cuprind 22% din oferte și 18% din imobilul comercial expus pe piață reprezintă oficii.*

Conform datelor Biroului Național de Statistică, rata segmentului imobilului comercial în investițiile realizate în bunuri imobile în Republica Moldova constituie cca 50% (tab. 2.5).

**Tabelul 2.5. Investiții în active imobilizate, milioane lei (în prețuri curente)**

Imobilizări	2017	2018	2019	2020	2021
Cladiri rezidențiale (de locuit)	3497,3	3615,2	4519,7	4396,7	4828,5
Cladiri nerezidențiale	4873,2	5430,7	5975,0	5011,0	5168,1
Terenuri	698,3	1075,5	1200,7	1276,4	1532,5
Total investiții în imobil	9068,8	10121,4	11695,4	10684,1	11529,1
<b>Rata investițiilor în clădiri nerezidențiale, %</b>	<b>53,7</b>	<b>53,7</b>	<b>51,1</b>	<b>46,9</b>	<b>44,8</b>

Sursa: elaborat de autor în baza [95].

În urma analizei autorului, tabloul existent pe piața imobiliară cuprinde mai multe aspecte distincte. Pe cât de activă este piața imobiliară, dinamica acesteia și în ce fază de dezvoltare ne aflăm poate fi determinat conform numărului de înregistrări în baza de date Cadastru gestionată de ASP. Astfel, în perioada 2013-2022 observăm creșterea până în 2018 cu ulterioara descreștere timp de 3 ani a numărului înregistrărilor, cât și a tranzacțiilor cu imobile (fig.2.13). Pe parcursul anilor, *rata tranzacțiilor în numărul total al înregistrărilor s-a păstrat la nivelul de cca 73% și doar în ultimii 2 ani s-a ridicat la 80%* [88].

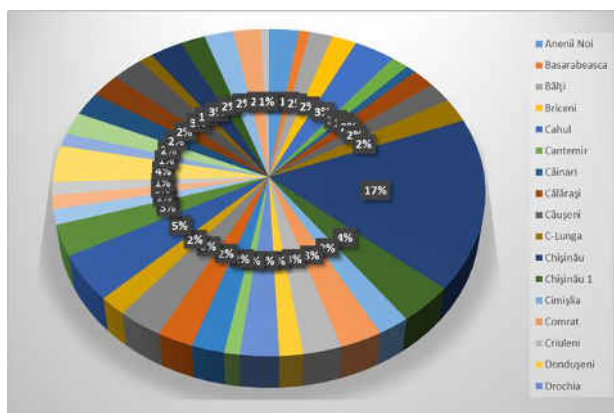




**Fig. 2.13. Dinamica numărului de înregistrări și tranzacții cu imobile în Republica Moldova în perioada 2013-2022**

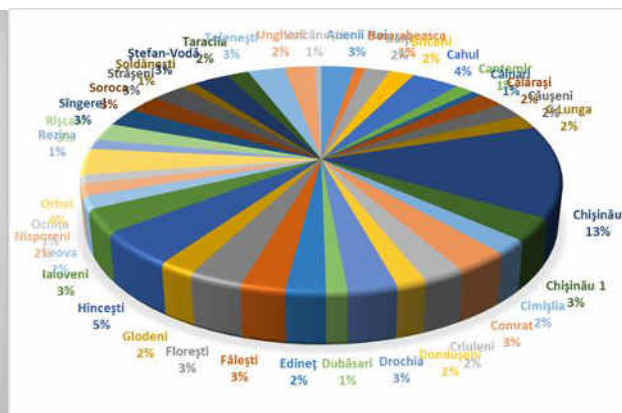
Sursa: elaborat de autor în baza [82].

Analizând numărul cumulativ al înregistrărilor (fig.2.14) și tranzacțiilor (fig.2.15) cu imobile timp de 4 ani (2017-2020) în profil teritorial, constatăm că *cea mai activă este piața mun. Chișinău* careia îi revin 21% din numărul total de înregistrări și 16% din numărul total de tranzacții cu bunuri imobile.



**Fig. 2.14. Structura numărului de înregistrări ale imobilelor în R.Moldova în profil teritorial (cumulativ în perioada 2017-2020)**

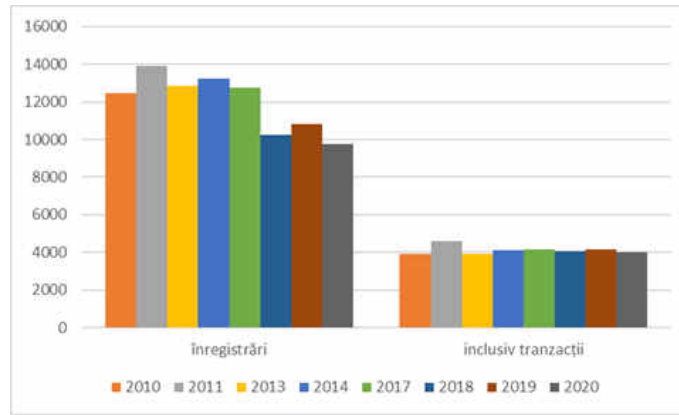
Sursa: elaborat de autor în baza [82].



**Fig. 2.15. Structura numărului de tranzacții cu imobile în R.Moldova în profil teritorial (cumulativ în perioada 2017-2020)**

Sursa: elaborat de autor în baza [82].

Cu totul alt tablou observăm pe segmentul de piață a imobilului comercial. *Rata tranzacțiilor în numărul total al înregistrărilor clădirilor comerciale constituie în medie pe țară cca 40%* (fig.2.16), iar numărul tranzacțiilor în ultimul deceniu demonstrează o dinamică medie anuală pozitivă de cca 0,7% (tab 2.6). Cu regret, nu poate fi examinată și informația pentru anii 2021-2022, deoarece ASP a modificat formatul de colectare și raportare a informației. Respectiv, datele prezentate, fiind clasificate inițial într-un alt mod, nu sunt comparabile cu anii precedenți.



**Fig. 2.16. Dinamica numărului de înregistrări și tranzacții cu clădiri comerciale în Republica Moldova în perioada 2013-2020**

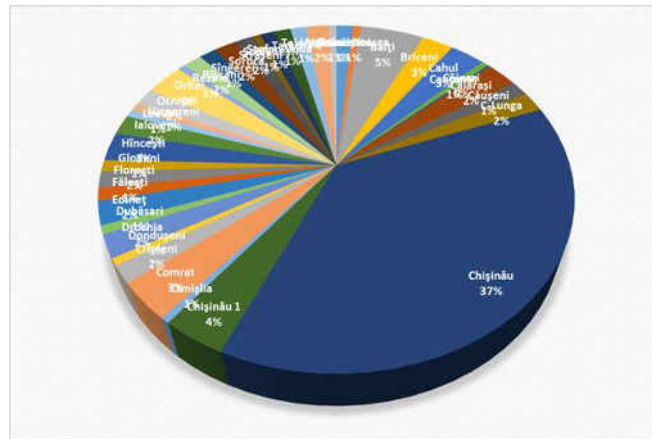
Sursa: elaborat de autor în baza [82].

**Tabelul 2.6. Numărul tranzacțiilor cu clădiri comerciale în Republica Moldova**

Anul	2010	2011	2013	2014	2017	2018	2019	2020
Numărul de tranzacții	3929	4568	3933	4121	4160	4057	4178	4029
Modificarea,%	x	+ 16,3	-13,9	+4,8	+0,95	-2,5	+2,98	-3,57

Sursa: elaborat de autor.

Analizând numărul cumulativ al înregistrărilor și tranzacțiilor cu clădiri comerciale timp de 4 ani (2017-2020) în profil teritorial (fig.2.17), constatăm similitudinea structurală teritorială la acest capitol. Astfel, *segmentul teritorial mun. Chișinău ocupă 42% din piața construcțiilor comerciale din R.Moldova și reprezintă 41% din numărul tranzacțiilor cu construcții comerciale*



**Fig. 2.17. Structura numărului de tranzacții cu clădiri comerciale în R.Moldova în profil teritorial**

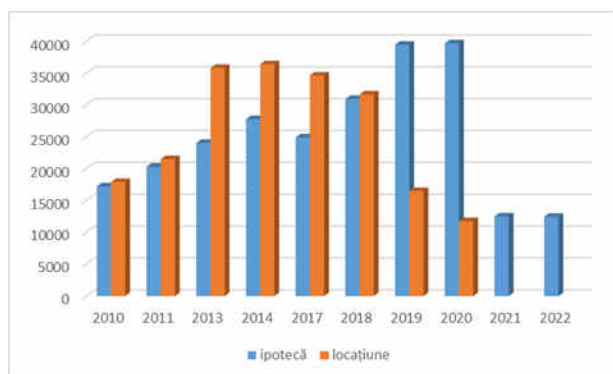
Sursa: elaborat de autor în baza [82].

Având în vedere că numărul de tranzacții încheiate reflectă cererea satisfăcută, constatăm că *segmentul comercial al pieței imobiliare din Republica Moldova are un volum relativ constant și este comparativ stabil față de alte segmente ale pieței imobiliare.*

Analizând imobilul comercial, nu poate fi trecută cu vederea și utilizarea acestuia în activitatea economică și circuitul financiar. Obligatorietatea înregistrării *contractelor de locațiune* cu durata de peste 3 ani permite a aprecia dinamica utilizării imobilului generator de venituri. După avântul din 2014 (fig.2.18) observăm reducerea numărului de contracte de locațiune cu o durată lungă, fapt care indică sporirea riscurilor, reducerea perioadei de previziune certă și respectiv încheierea contractelor doar pentru un an (contracte care nu necesită înregistrare cadastrală).

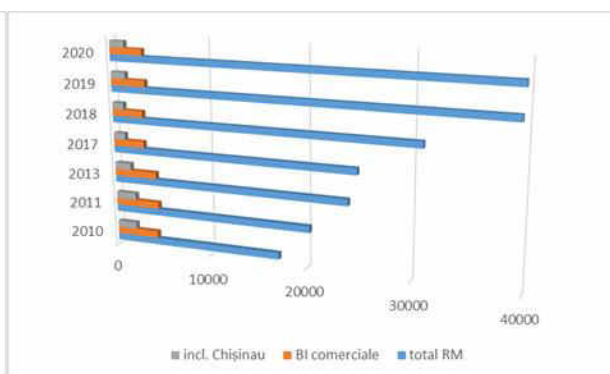
Numărul crescând al *ipotecilor* până în 2020 demonstrează nu doar dezvoltarea oportunităților financiare existente în R.Moldova, dar și reducerea mijloacelor proprii necesare pentru trai și dezvoltarea afacerilor. Numărul redus al ipotecilor înregistrate în 2021 și 2022 demonstrează inclusiv situația precară în care se află economia țării.

Referindu-ne la construcțiile comerciale, constatăm că utilizarea acestora în scopul garantării împrumuturilor ipotecare se reduce constant de la 25,4% în numărul total al ipotecilor înregistrate în 2010 până la 8,6% în 2020 (fig. 2.19), pe când rata ipotecilor înregistrate în municipiul Chișinău comportă o fluctuație redusă cu o medie anuală de cca 41,5% din numărul construcțiilor comerciale ipotecate [88].



**Fig. 2.18. Fluctuația numărului de înregistrări ale contractelor de ipotecă și locațiune în R.Moldova**

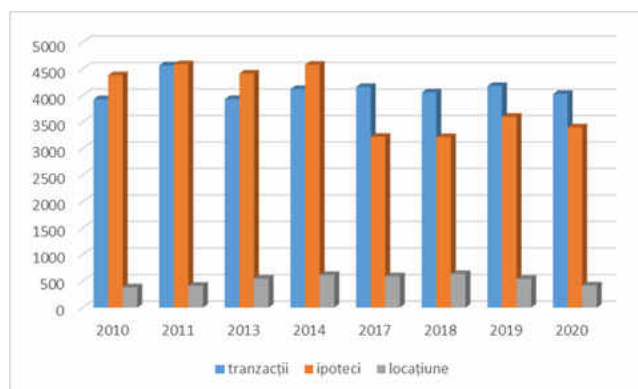
Sursa: elaborat de autor în baza [82].



**Fig. 2.19. Numărul ipotecilor înregistrate în perioada 2010–2020 total pe țară, a imobilelor comerciale și imobilelor comerciale amplasate în mun. Chișinău**

Sursa: elaborat de autor în baza [82].

Observând corespunderea ratei ipotecilor înregistrate în mun. Chișinău cu rata tranzacțiilor din această regiune, de asemenea, se confirmă odată în plus stabilitatea relativă a segmentului de imobile comerciale. Pe parcursul ultimului deceniu putem observa dinamica numărului de tranzacții în comparație cu a numărului de ipoteci (fig.2.20), prevalarea ipotecilor din 2010-2014 s-a schimbat în prevalarea tranzacțiilor de vânzare-cumpărare în 2017-2020.



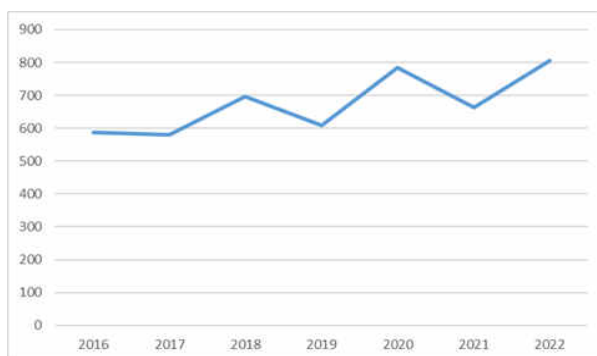
**Fig. 2.20. Fluctuația numărului tranzacțiilor, ipotecilor și locațiunilor cu imobile comerciale în perioada 2010-2020**

Sursa: elaborat de autor în baza [82].

Având în vedere că aproape jumătate din segmentul de piață a imobilului comercial este concentrat în mun. Chișinău, aspectul valoric autorul l-a analizat în urma sintezei prețurilor ofertei din această regiune.

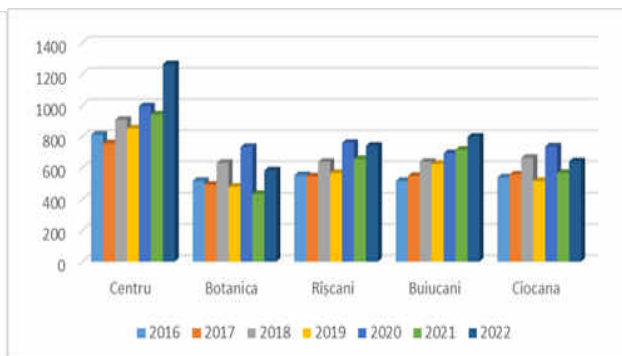
Vom atenționa că în Republica Moldova nu există informație oficială, veridică cu privire la prețurile tranzacțiilor imobiliare. Respectiv, specialiștii operează cu noțiuni precum „prețul de ofertă” și/sau „prețul tranzacției” pentru a concretiza la ce aspect se referă. Prețul ofertei diferă de prețul tranzacției prin marja de negociere, astfel, prețul de ofertă fiind întotdeauna mai mare față de prețul tranzacției. Pentru simplificarea percepției informației, vom aplica noțiunea *preț*, presupunând *prețul de ofertă*.

Conform datelor cuprinse în baza de date a SRL „Consulting Grup”, *prețurile unitare (euro per metru pătrat) în medie pe segmentul imobilului comercial demonstrează o fluctuație pronunțată, dar o dinamică pozitivă în perioada 2016-2022 (creșterea în medie fiind de 6,8% anual (fig.2.21), precum și o diferențiere sectorială considerabilă (fig. 2.22) [88].*



**Fig. 2.21. Dinamica prețurilor în medie pentru bunurile imobile comerciale amplasate în or. Chișinău în perioada 2016-2022, euro/mp**

Sursa: elaborat de autor în baza [93].



**Fig. 2.22. Modificarea prețurilor pentru bunurile imobile comerciale amplasate în or. Chișinău în perioada 2016-2022 pe sectoare administrative, euro/mp**

Sursa: elaborat de autor în baza [93].

Însă segmentarea mai detaliată a categoriei de imobile comerciale oferă un tablou diferit. Astfel, pentru obiectivele destinate comerțului, observăm o dinamică medie anuală negativă de cca 3% în perioada 2016-2021 (tab.2.7, fig.2.23) pentru imobilele amplasate în zonele centrale ale sectoarelor administrative ale capitalei și de cca 2,5% pentru imobilele amplasate la periferiile sectoarelor (tab.2.8, fig.2.24).

**Tabelul 2.7. Rata modificării prețurilor spațiilor comerciale amplasate în zonele centrale ale sectoarelor administrative ale capitalei**

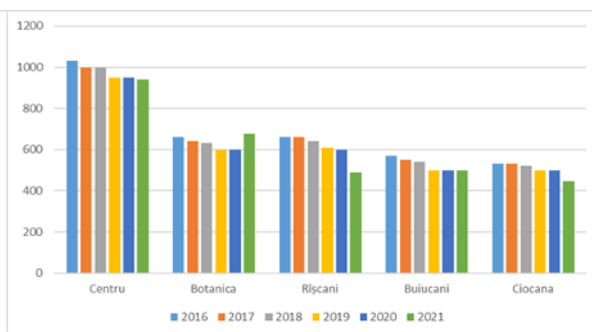
Sectorul	2017/16	2018/17	2019/18	2020/19	2021/2021	Media
Centru	0,985	1,000	0,938	0,950	1,000	0,974
Botanica	1,000	0,980	0,946	0,971	1,047	0,989
Râșcani	1,000	0,980	0,952	0,979	0,918	0,966
Buiușani	1,000	0,970	0,954	0,960	0,986	0,974
Ciocana	0,960	1,000	0,917	0,982	0,818	0,935
<b>Media</b>	<b>0,991</b>	<b>0,985</b>	<b>0,944</b>	<b>0,961</b>	<b>0,954</b>	<b>0,968</b>

Sursa: elaborat de autor.



**Fig. 2.23. Modificarea prețurilor pentru un metru pătrat spații comerciale amplasate în zonele centrale ale sectoarelor administrative din mun. Chișinău, în anii 2016-2021, euro/mp**

Sursa: elaborat de autor.



**Fig. 2.24. Dinamica prețurilor pentru un metru pătrat spații comerciale amplasate în zonele periferice ale sectoarelor administrative din mun. Chișinău, în anii 2016-2021, euro/mp**

Sursa: elaborat de autor.

**Tabelul 2.8. Rata modificării prețurilor bunurilor imobile comerciale amplasate în zonele periferice ale sectoarelor administrative ale capitalei**

Sectorul	2017/16	2018/17	2019/18	2020/19	2021/20	Media
Centru	0,971	1,000	0,950	1,000	0,991	<b>0,982</b>
Botanica	0,970	0,984	0,952	1,000	1,127	<b>1,007</b>
Râșcani	1,000	0,970	0,953	0,984	0,813	<b>0,944</b>
Buiușani	0,965	0,982	0,926	1,000	1,000	<b>0,975</b>
Ciocana	1,000	0,981	0,962	1,000	0,892	<b>0,967</b>
<b>Media</b>	<b>0,981</b>	<b>0,983</b>	<b>0,949</b>	<b>0,997</b>	<b>0,965</b>	<b>0,975</b>

Sursa: elaborat de autor.

În urma analizei prețurilor, constatăm că *imobilele comerciale amplasate în centrul sectoarelor sunt de cca 2,5 ori mai scumpe față de cele amplasate la periferia acestora*. Observăm și o *diferențiere considerabilă, de peste două ori, și între prețurile imobilelor destinate comerțului față de cele destinate birourilor* (tab. 2.9) [88].

**Tabelul 2.9. Rata prețurilor imobilelor amplasate în centru față de amplasarea la periferia sectoarelor administrative ale or. Chișinău, ori**

Sectorul	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Media
Centru	3,16	3,20	3,20	3,16	3,00	3,03	<b>3,14</b>
Botanica	2,27	2,34	2,33	2,32	2,25	2,09	<b>2,30</b>
Râșcani	2,27	2,27	2,30	2,30	2,28	2,58	<b>2,28</b>
Buiucani	2,37	2,45	2,43	2,50	2,40	2,37	<b>2,43</b>
Ciocana	2,36	2,26	2,31	2,20	2,16	1,98	<b>2,26</b>
<b>Media</b>	<b>2,49</b>	<b>2,51</b>	<b>2,51</b>	<b>2,49</b>	<b>2,42</b>	<b>2,41</b>	<b>2,48</b>

Sursa: elaborat de autor.

**Tabelul 2.10. Rata prețurilor imobilelor destinate comerțului față de birouri în or. Chișinău, ori**

Sectorul	2016	2017	2018	2019	2020	Media
Centru	2,24	2,29	2,32	2,31	2,38	<b>2,31</b>
Botanica	2,03	2,08	2,04	1,99	2,08	<b>2,04</b>
Râșcani	2,03	2,05	2,01	2,00	2,11	<b>2,04</b>
Buiucani	2,14	2,21	2,17	2,08	2,00	<b>2,12</b>
Ciocana	1,98	1,97	1,97	1,83	1,80	<b>1,91</b>
Telecentru	2,17	2,21	2,22	2,16	2,00	<b>2,15</b>
<b>Media</b>	<b>2,10</b>	<b>2,14</b>	<b>2,12</b>	<b>2,06</b>	<b>2,06</b>	<b>2,10</b>

Sursa: elaborat de autor.

Un grup de bunuri imobile cu caracteristici distincte poate fi observat în categoria imobilelor comerciale destinate comerțului, și anume, *centre comerciale specializate*.

În Republica Moldova, în prezent, există centre comerciale doar în câteva orașe, precum Chișinău, Bălți, Tiraspol, Taraclia și Grigoriopol. Acest sector este slab dezvoltat la nivel republican, marea majoritate a investitorilor preferând capitala, fapt condiționat de marjele slabe ale profitului obținut în centrele comerciale provinciale ca urmare a numărului redus de clienți, precum și datorită veniturilor reduse ale acestora. Deci, nu se poate vorbi despre o piață a centrelor comerciale la nivel republican, piața s-a format preponderent în municipiul Chișinău.

Piața centrelor comerciale din municipiul Chișinău se poate diviza în 3 mari clase:

- Centrele comerciale regionale (mall-urile): „Shopping MallDova”, „Megapolis Mall”;
- Centrele comerciale locale: “Elat”, “Grand Hall”, ”Baby Holl”, “Sun City”, “Jumbo”, “Gemeni”, “Unic”, ”Plaza”;
- Centrele comerciale de cartier: “Budapest”, ”Marks”, “Palmira”, “Soiuz”, “Arizona”, “Omega”.

Centrul comercial „*Shopping MallDova*” este primul centru comercial regional din republică, având un stil occidental, este edificat în 4 niveluri, având o suprafață construită de 70.000 mp, dintre care 25.000 mp constituie suprafață închiriabilă. În acest centru comercial își desfășoară activitatea peste 100 de magazine, un supermarket (Fourchette) care ocupă un spațiu de 2300 mp, un cinematograful care aparține rețelei Patria, o sală de bowling, locuri de joacă pentru copii, precum și spații în care vizitatorii centrului au diverse oportunități de petrecere a timpului liber [96]. Acest centru comercial are o arhitectură deosebită, cuprinzând auriculul central marcat printr-o cupolă din sticlă care dă o estetică distinctivă structurii. Designul interior deosebit și fațada modernă din sticlă aduc mall-ul „*Shopping MallDova*” pe prima poziție în lista celor mai atractive imobile din Moldova. Amplele deschideri dintre niveluri garantează o vizibilitate bună magazinelor. Deplasarea pe verticală a persoanelor care vizitează mallul este asigurată prin patru escalatoare și două lifturi panoramice, precum și prin benzi rulante care asigură accesul din parcare subterană spre parter. „*Shopping MallDova*” este dotat 750 locuri de parcare subterană. Dezvoltatorul mall-ului „*Shopping MallDova*” este Lemi Invest, o companie constituită într-o societate mixtă între Leogrant, care este unul dintre cei mai mari dezvoltatori imobiliari din țară, și Anchor Grup, care face parte din grupul de companii Fiba Holding, ce deține o vastă experiență în retail și în serviciile financiare, cu o largă activitate în 14 țări din întreaga lume. Mall-ul este amplasat strategic între cele mai populate zone rezidențiale din municipiul Chișinău, între sectorul Botanica și sectorul Centru, pe bulevardul Dacia [97].

Mall-ul „*Megapolis Mall*” este primul mall deschis în Republica Moldova a cărui inaugurare a avut loc în anul 2008. Fiind situat în sectorul Ciocana al orașului Chișinău, pe teritoriul fostei fabrici de computere, complexul comercial „*Megapolis Mall*” se înalță în 5 niveluri, având o suprafață totală de 30 000 m<sup>2</sup>, dotat cu parcare deschisă prevăzută pentru 600 locuri. Circulația pe verticală din interiorul clădirii este asigurată prin șase escalatoare, două ascensoare panoramice și cinci lifturi pentru pasageri și marfă, designul interior având un stil oriental.

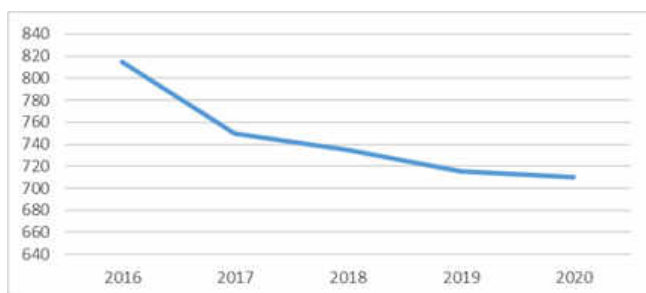
Între acestea două mall-uri nu există o concurență directă, întrucât sunt situate în zone diferite ale orașului, prin urmare, se adresează unei ținte și format diferit de clienți.

Centrul comercial local „*Elat*” este printre primele apărute pe piață, inaugurat în anul 1999. Centrul comercial „*Elat*” reprezintă o clădire modernă, cu 5 niveluri și o suprafață totală de 14 500 m<sup>2</sup>, localizat în sectorul Botanica, într-un fost bloc de producere a societății pe acțiuni „*Sigma*”. După achiziționarea întregii infrastructuri a fostei societăți pe acțiuni „*Sigma*” de către grupul „*Elat*”, aceasta și-a extins teritoriul până la 4,5 ha. Centrul comercial oferă 700 puncte de vânzare cu o suprafață de 20-40 m<sup>2</sup>. Construcția centrului „*Plaza*” în imediata apropiere a sporit fluxul de vizitatori din alte sectoare ale orașului.

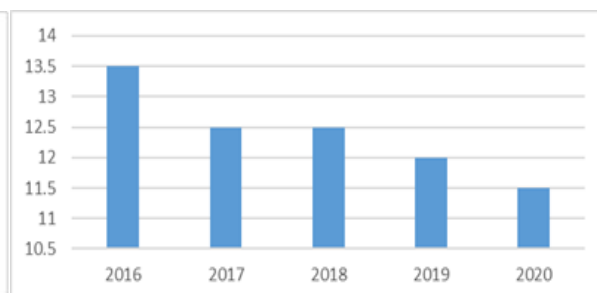
Tot în sectorul Botanica în anul 2005 a fost inaugurat centrul comercial „Jumbo”. Clădirea are 6 niveluri și o suprafață totală de 35 000 m<sup>2</sup>. Construit pe baza unei clădiri sovietice neterminate, centrul are o arhitectură individuală. Structura centrului comercial „Jumbo” este tipică centrelor comerciale ale capitalei. La parterul clădirii se află supermarketul „Fidesco” și o filială a unei bănci comerciale, la primul etaj se găsesc obiecte de uz casnic, al doilea etaj este destinat exclusiv pentru segmentul fashion (articole de îmbrăcăminte și încălțăminte), cel de-al treilea etaj cuprinde, pe lângă cafenele și baruri, un cinema cu două săli, un casino și un internet-café. Din suprafața totală a centrului comercial, 70% a fost achiziționată, iar 30% se arendează [96].

Centrul comercial „Grand Hall” are un amplasament favorabil, aflându-se în imediata vecinătate a centrului comercial destinat copiilor „Baby Hall”, a supermarketului de electrocasnice „Bomba” și a unei filiale a rețelei de comerț „Green Hills Market”, ceea ce face ca fluxul de vizitatori să fie continuu. Centrul comercial este amplasat pe Bulevardul Constantin Negruzzi 2/4, și deține parcare proprie pentru 100 locuri. Din ianuarie 2011, centrul a fost închis pentru reconstrucție, lucrări executate de holdingul „Elita-5 Group”. Timp de 10 luni suprafața centrului s-a extins cu circa 6 200 m<sup>2</sup> pe baza construcției etajului patru și a reproiectării întregii suprafețe. După reconstrucție, managementul centrului comercial a fost preluat de compania românească „Retail Group”, care se ocupă exclusiv cu activitățile de planificare și închiriere a spațiilor comerciale. Potrivit contractului semnat de aceștia, după reconstrucție „Retail Group” va intra în posesia a 40% din suprafața totală a centrului comercial „Grand Hall” [97].

Prețurile pentru suprafețele amplasate în centrele comerciale specializate s-au redus cu cca 13% în 2020 față de 2016, coborându-se la cca 700 euro pentru un metru pătrat (fig. 2.25), iar chiria de piață (plata pentru locațiune) s-a redus cu 15%, ajungând la 11,5 euro pentru un metru pătrat lunar (fig.2.26).



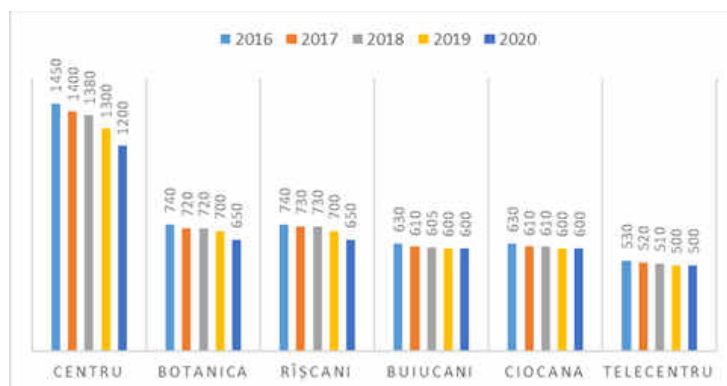
**Fig. 2.25. Modificarea prețurilor în perioada anilor 2016-2020 pentru spațiile comerciale amplasate în centrele comerciale specializate din or. Chișinău, euro/mp.**  
Sursa: elaborat de autor în baza [98].



**Fig. 2.26. Modificarea chiriei de piață în perioada anilor 2016-2020 pentru spațiile comerciale amplasate în centrele comerciale specializate din or. Chișinău, euro/mp/lună.**  
Sursa: elaborat de autor în baza [98].



Referindu-ne la segmentul *imobilului comercial destinat birourilor*, constatăm aceeași dinamică a prețurilor (fig.2.27), cu o reducere în medie anuală de cca 2% (tab.2.11).



**Fig. 2.27. Fluctuația prețurilor în medie pentru 1 mp spațiu pentru birou pe sectoarele administrative ale or. Chișinău, în perioada 2016-2020, euro/mp.**

Sursa: elaborat de autor

**Tabelul 2.11. Rata modificării prețurilor pentru birouri amplasate în zonele periferice ale sectoarelor administrative ale capitalei**

Sectorul	2017/16	2018/17	2019/18	2020/19	Media
Centru	0,947	0,981	0,943	1,000	<b>0,968</b>
Botanica	0,962	0,980	1,000	1,000	<b>0,986</b>
Râșcani	1,000	0,981	0,962	1,000	<b>0,986</b>
Buiucani	1,000	0,979	0,957	1,000	<b>0,984</b>
Ciocana	1,000	0,988	0,941	1,000	<b>0,982</b>
Telecentru	1,000	1,000	0,921	1,000	<b>0,980</b>
<b>Media</b>	<b>0,985</b>	<b>0,985</b>	<b>0,954</b>	<b>1,000</b>	<b>0,981</b>

Sursa: elaborat de autor.

Spre deosebire de spațiile comerciale, *prețurile birourilor amplasate în centrul sectoarelor sunt doar de cca 1,6 ori mai mari față de prețurile celor amplasate la periferia sectoarelor* (tab.2.12).

**Tabelul 2.12. Rata prețurilor imobilelor amplasate în centru față de amplasarea la periferia sectoarelor administrative ale or. Chișinău, ori**

Sectorul	2016	2017	2018	2019	2020	Media
Centru	2,54	2,59	2,60	2,60	2,40	<b>2,55</b>
Botanica	1,40	1,41	1,44	1,40	1,30	<b>1,39</b>
Râșcani	1,40	1,38	1,40	1,40	1,30	<b>1,38</b>
Buiucani	1,31	1,27	1,29	1,33	1,33	<b>1,31</b>
Ciocana	1,47	1,42	1,44	1,50	1,50	<b>1,46</b>
Telecentru	1,39	1,37	1,34	1,43	1,43	<b>1,39</b>
<b>Media</b>	<b>1,58</b>	<b>1,57</b>	<b>1,59</b>	<b>1,61</b>	<b>1,54</b>	<b>1,58</b>

Sursa: elaborat de autor.

Referindu-ne la locațiunea spațiilor pentru birouri, constatăm că *chiria de piață variază în limitele 4–7,5 euro/mp/lună pentru imobilele amplasate în zonele centrale ale sectoarelor administrative. Însă, în partea centrală a sectorului Centru, chiria de piață este în medie cu 67%*

mai mare. Analogic prețurilor și *chiria de piață este de două ori mai mică în comparație cu spațiile destinate comerțului* (tab.2.13).

**Tabelul 2.13. Rata chiriei lunare a imobilelor destinate comerțului față de cele destinate birourilor în or.Chîșinău, ori**

Sectorul	2016	2017	2018	2019	2020	Media
Centru	2,13	2,14	2,00	1,71	1,69	<b>1,94</b>
Botanica	2,00	2,00	2,08	2,20	2,10	<b>2,08</b>
Râșcani	2,00	2,00	1,85	2,00	2,22	<b>2,01</b>
Buiucani	2,18	2,40	2,29	2,22	2,11	<b>2,24</b>
Ciocana	2,00	2,00	1,96	2,11	2,11	<b>2,04</b>
Telecentru	2,00	2,22	2,21	2,25	2,25	<b>2,19</b>
<b>Media</b>	<b>2,05</b>	<b>2,13</b>	<b>2,06</b>	<b>2,08</b>	<b>2,08</b>	<b>2,08</b>

Sursa: elaborate de autor.

În categoria imobilelor destinate birourilor este necesar a scoate în evidență *centrele specializate de afaceri*. În prezent, pe piața imobiliară persistă cererea de birouri spațioase și calitative. Companiile cu renume sau persoanele care intenționează să inițieze afaceri proprii analizează posibilitatea închirierii pe termen lung în centrele de afaceri de înaltă calitate, unde infrastructura este deja creată. Ponderea închirierii oficiilor din clasele A și B se prezintă astfel: circa 60% sunt companii locale, iar restul de 40% sunt întreprinderi mixte sau întreprinderi cu capital străin, de regulă - italian, român, ucrainean [99]. În ultimii ani, pe piața imobiliară a oficiilor din municipiul Chișinău, oferta a depășit continuu cererea. O lansare masivă de spații de oficii de înaltă calitate poate conduce la „suprasaturația” pieței. Cu toate acestea, au fost date în exploatare o serie de centre de afaceri precum INFINITY TOWER, ROYAL TOWER, AVENUE.

Deși în medie sectorială prețurile denotă o reducere lentă până în 2020, ofertele în centrele de afaceri s-au menținut la un nivel înalt, iar în 2021 au crescut (tab. 2.14, anexa 2, tabelul A.2.4). Clienții de bază ai acestui segment al pieței sunt companiile IT, care creează o cerere activă de spații cu format mare.

**Tabelul 2.14. Oferta spre vânzare a spațiilor de birouri amplasate în centrele de afaceri din or.Chîșinău în anul 2021**

Nr.	Sectorul	Numărul ofertelor de vânzare, unități	Prețuri de ofertă a 1 mp, euro/mp	
			minim	maxim
1	2	3	4	5
1	ROYAL TOWER	14	1 297	2 000
2	INFINITY TOWER	4	1400	1 500
	<b>Total</b>	<b>18</b>		

Sursa: elaborat de autor în baza [90].

Perturbările sociale și politice din ultimii ani au influențat piața imobiliară într-o măsură mult mai redusă în comparație cu alte sectoare ale economiei naționale. Iar piața chiriei propune un număr mult mai mare de oferte în comparație cu piața tranzacțiilor. De exemplu, în 2021 constatăm o ofertă de 18 obiective pentru birouri expuse spre vânzare și 90 propuse pentru locațiune (tab.2.15). Nivelul chiriei de piață în medie variază între 11,8 și 15 euro/m.p./lună (anexa 2, tabelul A.2.4).

**Tabelul 2.15. Oferta de locațiune a birourilor amplasate în centrele de afaceri din or. Chișinău în anul 2021**

Nr.	Denumire BC	Numărul de oferte	Prețul de ofertă, euro/m.p	
			minim	maxim
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1	LE ROI	12	14	27
2	AVENUE	11	10	14
3	IPTEN	10	13	19
4	V. CONTINENTAL	8	13	14
5	OLIMPIADA	8	10	12
6	ATRIUM	7	11	15
7	NBC	5	13	16
8	GENESIS	5	12	13
9	ROYAL TOWER	4	15	15
10	PANORAMA	4	13	16
11	ITOWER	4	12	13
12	ABC	3	10	15
13	LUNEDOR	3	10	15
14	SKYTOVER	3	12	14
15	IUNAS	2	8	10
16	EUROTOWER	1	12	12
	<b>Total</b>	<b>90</b>		

Sursa: elaborat de autor în baza [100].

Generalizând datele prezentate, putem aprecia cu un grad înalt de aproximație valoarea tranzacțiilor anuale pe segmentul imobilelor comerciale (tab.2.16). Vom reieși din numărul tranzacțiilor înregistrate de ASP, prețul mediu pentru un metru pătrat de imobil comercial (fără segmentare detaliată) și suprafața în medie a unui bun imobil comercial convențional tranzacționat (apreciat conform bazei de date a autorului pentru anul 2021). Pentru Chișinău, considerăm datele expuse mai sus, iar pentru alte zone vom considera prețul în medie egal cu o treime din valoarea aplicată pentru zona Chișinău, iar suprafața bunului imobil convențional este considerată în jumătate față de zona capitalei.

În urma calculelor observăm că valoarea estimată în 2017 este aproape de datele oficiale raportate de Biroul Național de Statistică, iar valorile estimate pentru anii 2028-2020 diferă considerabil. Presupunem că asupra acestui fapt a influențat modificarea metodologiei de determinare a datelor statistice. Prin urmare, în baza datelor raportate de BNS nu putem aprecia volumul și dinamica segmentului de piață a imobilului comercial.

**Tabelul 2.16. Estimarea valorică a volumului tranzacțiilor realizate pe segmentul imobilului comercial**

<b>Indicator</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Nr. înregistrări tranzacții de vânzare – cumpărare a clădirilor comerciale în Chișinău	193	998	969	905
Preț în medie, euro/mp	580,8	696,6	609	784,4
Suprafața convențională în medie, mp/tranzacție	780	780	780	780
Valoarea estimativă a tranzacțiilor cu imobilele comerciale din Chișinău, mii euro	87 433,63	542 261,30	460 294,38	553 707,96
Nr. înregistrări tranzacții de vânzare – cumpărare a clădirilor comerciale, total RM	2695	2433	2394	2230
Nr. înregistrări tranzacții exclusive Chișinău	2502	1435	1425	1325
Preț în medie, euro/mp	193,60	232,20	203,00	261,47
Suprafața convențională în medie, mp/tranzacție	390	390	390	390
Valoarea estimativă a tranzacțiilor cu imobilele comerciale, mii euro	188 911,01	129 950,73	112 817,25	135 112,90
Valoarea estimativă a tranzacțiilor cu imobilele comerciale din R.Moldova, mii euro	276 344,64	672 212,03	573 111,63	688 820,86
<b>Valoarea estimativă a tranzacțiilor cu imobilele comerciale din R.Moldova, mil lei (curs considerat 1 euro : 19 lei)</b>	<b>5 250,55</b>	<b>12 772,03</b>	<b>10 889,12</b>	<b>13 087,60</b>
Informativ, conform BNS:				
Valoarea serviciilor: Tranzacții imobiliare, mil lei	4 617,7	5 432,2	5 937,9	5 327,6
Cifra de afaceri: Tranzacții imobiliare, mil lei	4 870,4	5 388,6	6 139,3	5 446,8
Investiții în clădirile nerezidențiale, mln. lei	4 873,2	5 430,7	5 975,0	5 011,0

Sursa: elaborat de autor.

În urma estimărilor proprii, constatăm că *segmentul imobilului comercial în Republica Moldova din punct de vedere valoric este în dezvoltare*, deși persistă o dinamică slab negativă a unor indicatori.

Analizând *piața europeană a imobilului comercial*, putem spune că, după ce economia globală a fost stopată timp de câteva luni în 2020 din cauza pandemiei, sectorul imobiliar comercial din Europa a fost pe calea redresării. În majoritatea țărilor europene, *dimensiunea pieței imobiliare comerciale a crescut în 2021, depășind atât 2019, cât și 2020*. Imobilul comercial, care include tipuri de proprietăți utilizate în scopuri comerciale, a înregistrat un nivel ridicat de investiții în 2021. Regatul Unit (Marea Britanie), Germania și Suedia s-au numărat printre principalele piețe europene unde volumele de investiții au crescut. Dintre toate clasele de active, investitorii au fost cei mai interesați de imobiliarele comerciale, care au dat dovadă de o rezistență incredibilă de la începutul pandemiei. Când vine vorba de cele mai atractive piețe, Londra, Berlin și Paris s-au clasat cel mai bine (anexa 3, figura A.3.1, figura A.3.2, figura A.3.3) *Printre problemele de care experții din industrie au fost cel mai mult preocupați în 2022 au fost disponibilitatea activelor sau a terenurilor adecvate pentru achiziție și dezvoltare*,

*disponibilitatea oportunităților de (re)finanțare, durabilitatea și costurile de construcție.* Sustenabilitatea este un alt subiect cu un impuls din ce în ce mai mare: leasingul ecologic, urmărirea țintelor de reducere a emisiilor de carbon și investițiile în soluții de tehnologie climatică au fost câteva dintre principalele acțiuni vizate de experții imobiliari comerciali (anexa 3, figura A.3.4).

Performanța pieței imobiliare europene pentru birouri este strâns legată de dezvoltarea economiilor țărilor europene. Deși economia europeană se află pe calea redresării după efectele pandemiei de coronavirus (COVID-19), sectorul imobiliar de birouri mai are încă un drum lung de parcurs până să ajungă la nivelurile pre-pandemie. După doi ani de suprimare a cererii pentru imobilele de birouri în 2020 și 2021, ocuparea trimestrială a crescut în prima jumătate a anului 2022. Odată cu încetinirea activității de leasing, ratele de neocupare au crescut pe principalele piețe de birouri. Cu toate acestea, anumite orașe au fost mai mult afectate decât altele: în Londra, de exemplu, rata de neocupare a ajuns la 8,7 la sută în primul trimestru al anului 2022, în timp ce la Berlin a fost de 3,4 la sută (anexa 3, figura A.3.5). Office a fost mult timp cea mai populară clasă de active printre investitorii imobiliari, reprezentând între 40 și 50% din volumele de investiții. Parisul și Londra, precum și cele patru mari orașe ale Germaniei (Berlin, Frankfurt, München și Hamburg), concentrează cea mai mare parte a activității investiționale europene. În al doilea trimestru al anului 2021, centrul Parisului a atras investiții în valoare de 3,8 miliarde euro, adică cu 500 milioane de euro mai mult decât centrul Londrei. Adăpostul uneia dintre cele mai mari piețe valutare din lume, Bursa de Valori din Londra și sediul multor companii globale importante, cum ar fi HSBC, BP, Unilever și Barclays, sectorul imobiliar de birouri din Londra a fost istoric unul dintre cele mai competitive, cu randamente prime de până la 3,25 la sută, începând cu al patrulea trimestru din 2021 (anexa 3, figura A.3.6). Unul dintre motivele pentru care marile centre economice ale Europei continentale surclasează piața londoneză este că chiriile sunt mult mai accesibile. Închiriind un metru pătrat de spațiu de birouri de prim-rang în capitala Germaniei, Berlinul a costat aproximativ o treime din chiriile Londrei în al patrulea trimestru al anului 2021. Cu chiriile substanțial mai mici, orașe precum Berlin, Stockholm, Stuttgart și Köln au un potențial mai mare de creștere a chiriilor decât Londra și Paris. Mai mult, chiriile mai mici atrag și ocupanți: în primele trimestre ale lui 2020 și 2021, ocuparea birourilor în multe orașe europene cum ar fi cele patru mari ale Germaniei, centrul Parisului, Milano, Madrid și Bruxelles, a crescut, în timp ce centrul Londrei a observat tendința opusă (anexa 3, figura A.3.7). Se poate observa că cele mai scumpe spații de birouri au fost închiriate în Londra, Regatul Unit. Costul de închiriere al proprietăților de birouri principale din Londra a ajuns la o valoare de 1.492 de euro pe metru pătrat pe an. Paris și Stockholm au completat primele trei cu

tarife de închiriere de 930 și, respectiv, 711 de euro (anexa 3, figura A.3.8, figura A.3.9). Cele mai mici prețuri de închiriere a spațiilor de birouri de prim-rang în orașele implicate în acest studiu au fost găsite în București, România. Imobilul de birouri principale putea fi închiriat cu 228 euro pe metru pătrat pe an în București la acea vreme, aproape o șesime din costul de închiriere din West End-ul londonez [101].

În ceea ce privește centrele comerciale, locațiile principale pentru acestea sunt străzile principale și centrele orașelor europene, iar factori precum fluxul principal de clienți, spațiul pentru a gestiona volumul de vânzări așteptat, precum și concurența directă și vecinii au un impact mare asupra vânzării proiectate. Mai exact, cerințele de spațiu trebuie adaptate cu atenție la cerințele de utilizare, deoarece chiria se dovedește de obicei ridicată (anexa 3, figura A.3.10). Conform datelor prezentate, cel mai scump spațiu de vânzare cu amănuntul din centrele comerciale a fost închiriat în Frankfurt, unde prețurile medii erau de 280 euro pe metru pătrat pe lună în iunie 2021. În comparație, cele mai scumpe orașe pentru comerțul stradal au fost Londra și Paris, unde chiriile lunare se apropiau de 2.000 euro pe metru pătrat (anexa 3, figura A.3.11). Începând cu cel de-al doilea trimestru al anului 2021, imobilele industriale erau sub nivelul pieței cu cea mai bună performanță a valorii capitalului anual din Europa. Germania și țările nordice au fost țările cu cea mai bună performanță a valorii capitalului anual, la 3,4 și 2,9 la sută, în timp ce în Franța capitalul a scăzut cu un procent. Deloc surprinzător, Londra, Berlin și Paris au ocupat fruntea clasamentului orașelor cu cele mai mari perspective, potrivit investitorilor și dezvoltatorilor. Se așteaptă ca platformele alternative de creditare și fondurile de datorii să crească ca surse de finanțare prin datorii pentru investițiile imobiliare (finanțare și refinanțare) în Europa în 2023. Finanțarea prin datorii are loc când compania încearcă să-și ridice capitalul de lucru. O altă modalitate de strângere de capital este finanțarea prin capital propriu, caz în care compania trece prin oferta publică inițială a acțiunilor sale la bursă; în acest caz, investițiile se bazează pe performanța viitoare estimată a companiei (anexa 3, figura A.3.12).

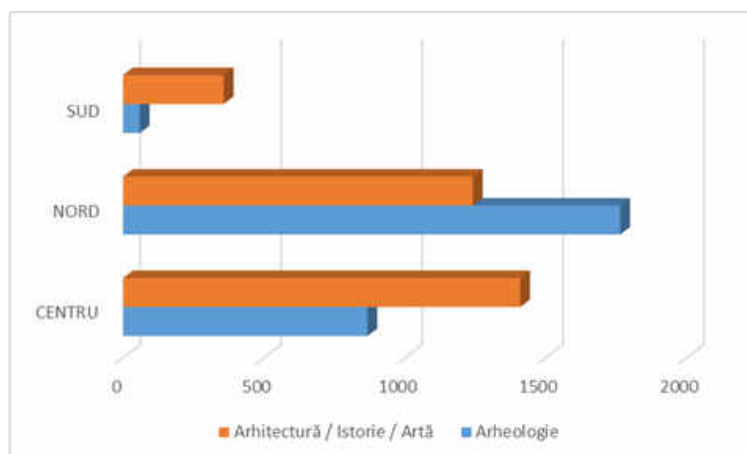
*Generalizând analiza pieței imobilului comercial din Republica Moldova, constatăm că piața imobilului comercial din Republica Moldova în ultimul deceniu este caracterizată preponderent prin segmentul secundar; rata investițiilor în imobilele comerciale în Republica Moldova constituie cca 50% din suma investițiilor realizate în bunuri imobile; pe parcursul ultimilor 9 ani, piața imobiliară din Republica Moldova a trecut prin faza de creștere (2013-2018) urmată de declin (2019-2021) și revigorare bruscă în 2022; segmentul comercial al pieței imobiliare din Republica Moldova are un volum relativ constant și este comparativ stabil față de alte segmente ale pieței imobiliare; din punct de vedere teritorial, cea mai activă este piața imobilului comercial din mun. Chișinău, din numărul total al tranzacțiilor cu imobile comerciale*

42% sunt înregistrate în mun. Chișinău; în termeni valorici (conform prețurilor unitare - euro per metru pătrat) în medie pe segmentul imobilului comercial din mun. Chișinău (per total) se constată o fluctuație anuală pronunțată, însă o dinamică pozitivă în perioada 2016-2022, precum și o diferențiere sectorială considerabilă; segmentarea mai detaliată a categoriei de imobile comerciale oferă un tablou diferit. În perioada 2016-2021, pentru obiectivele destinate comerțului amplasate în zonele centrale ale sectoarelor administrative ale capitalei observăm o dinamică medie anuală negativă de cca 3%, iar pentru cele amplasate la periferiile sectoarelor - de cca 2,5%; pe segmentul imobilului comercial destinat birourilor constatăm aceeași dinamică a prețurilor cu o reducere în medie anuală de cca 2%; imobilele comerciale amplasate în centrul sectoarelor sunt de cca 2,5 ori mai scumpe față de cele amplasate la periferia acestora; spre deosebire de spațiile comerciale, prețurile birourilor amplasate în centrul sectoarelor sunt doar de cca 1,6 ori mai mari față de prețurile celor amplasate la periferia sectoarelor administrative; prețurile imobilelor destinate comerțului sunt de 2 ori mai scumpe față de cele destinate birourilor; chiria de piață a birourilor este de două ori mai mică în comparație cu spațiile destinate comerțului. Piața chiriei imobilelor comerciale propune un număr mult mai mare de oferte în comparație cu piața tranzacțiilor; într-o evaluare aproximativă la nivel sectorial, valoarea tranzacțiilor anuale cu imobilele comerciale în Republica Moldova are o dinamică pozitivă și constituie peste 13 087 mln. lei la nivelul anului 2020.

*Comparând piața imobilului comercial din Republica Moldova cu piețele țărilor europene, observăm tendințe, modificări și factori de influență analogici.*

### **2.3. Analiza patrimoniului cultural construit al Republicii Moldova cu potențial comercial**

Patrimoniul cultural al unei țări constituie una dintre cele mai reprezentative distincții ale moștenirii culturale umane. Republica Moldova se poate mândri în acest sens cu un număr impunător de clădiri-monumente arhitecturale de o importanță majoră (fig.2.28). Avem o țară cu un patrimoniu bogat, în care s-au păstrat în forma lor inițială multe monumente istorice semnificative. Acest concept este esențial în cultura contemporană și rămânând foarte complex din cauza diversității sale. Deși este fundamentală păstrarea bunurilor culturale, nu este deloc simplu pentru generațiile tinere să aibă prezența de spirit și cultura necesară pentru a le înțelege și a le alege [102].



**Fig. 2.28. Numărul monumentelor conform Registrului monumentelor ocrotite de stat în R.Moldova**

Sursa: elaborat de autor conform [81].

Patrimoniul reprezintă o resursă ideală pentru o dezvoltare durabilă, cu condiția să fie pus în valoare. Unicitatea reprezintă motivul pentru care monumentele istorice sunt atât de apreciate. Dacă, în ceea ce privește patrimoniul natural e lesne de înțeles că fiecare loc din lume este unic în felul său, atunci pentru patrimoniul cultural lucrurile nu sunt la fel de evidente. În prezent, tehnologiile moderne sunt capabile să producă, pe scară largă, reproduceri exacte ale unor obiecte originale, însă valoarea nu este dată de copie, ci de original. Pentru toate aspectele patrimoniului cultural, valoarea este atributul esențial ce stă la baza luării deciziilor legate de utilizarea acestuia. Astfel, există o trăsătură distinctă în ce privește percepția valorii patrimoniului cultural: individuală și colectivă. Un nivel de civilizație constituie libertatea individuală sau colectivă, de investiție în conservarea patrimoniului cultural. Viziunea comună recunoaște valoarea, exclusiv izvorâtă din utilitatea individuală. Utilizatorii ideali ai patrimoniului cultural sunt consumatorii conștienți, educați și informați cu privire la valoarea culturală și la valoarea economică a acestuia. În particular, patrimoniul imobil se poate pune în valoare prin întrebuințare directă, deci prin „utilizare”. Valoarea de utilizare înseamnă acea stare de mândrie resimțită de indivizi, pentru faptul că locuiesc sau activează într-un imobil cu valoare culturală declarat monument istoric. Această concepție se reflectă nu doar în sentimentul de considerație socială, ci și în procesul pieței, unde se poate dimensiona printr-o valoare sporită de vânzare sau de închiriere și prin numărul sporit de vizitatori. Pe piața imobiliară sunt semne vădite că valoarea de utilizare a patrimoniului cultural imobil este în ascensiune, ceea ce vorbește despre faptul că a crescut și numărul persoanelor care conștientizează și-i apreciază beneficiile și care sunt gata de a plăti un preț pe măsură. Elementele de patrimoniu cultural care se află în proprietate publică dețin o valoare de utilizare pasivă, care de fapt este percepută de societate, dar nu este reflectată în procesul pieței. Datorită valorii sale endogene, în afara celei de



utilizare, patrimoniul cultural oferă posibilitatea determinării investițiilor individuale sau de grup menite să asigure înveșnicirea. Factorul motivațional al acestei atitudini este reprezentat de satisfacția perpetuării valorilor patrimoniului în societate, a conservării și predarea acestuia spre utilizare generațiilor viitoare. Beneficiile patrimoniului cultural sunt relevante într-o măsură mai mare pentru societate și mai mică pentru indivizi. Odată identificate, aceste beneficii vor conduce la o recurență a patrimoniului cultural din punct de vedere al valorii culturale și din punct de vedere al valorii economice [102].

O mare problemă a managementului patrimoniului cultural constă în lipsa etalonării instrumentelor și unităților de măsurare a valorii culturale și cele ale valorii economice. În timp ce valoarea economică poate fi evaluată în urma analizei cost-beneficiu, valoarea culturală rezultă din cumulul unui complex de valori de ordin estetic, spiritual, social, istoric și simbolic.

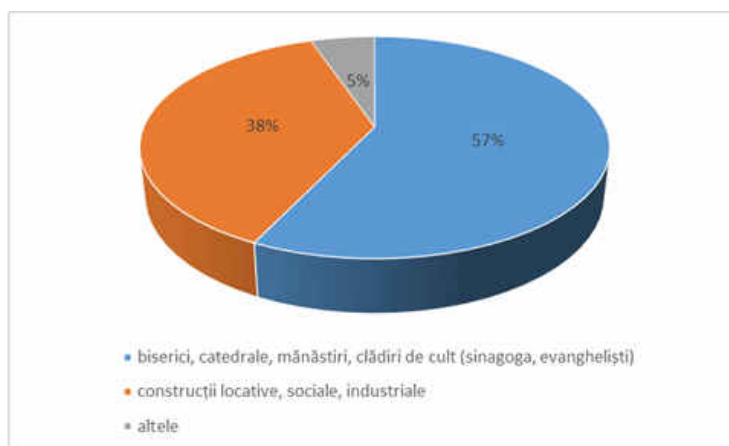
În încercarea de a valorifica patrimoniul, un utilizator bine intenționat va proteja valoarea culturală pentru că piața are tendința de a pune preț pe valorile tangibile, iar un imobil de patrimoniu conservat corect va avea o valoare net superioară alteia noi, similară în ce privește poziția și gabaritul, sporind calitatea vieții și va putea atrage atât chiriași, cât și cumpărători de o mai înaltă calitate [103].

Conservarea integrată are la bază două principii care sunt opuse ca dinamism, și anume: de conservare, protejare și restaurare a patrimoniului cultural construit; de modernizări și progres al dezvoltării urbane. Chintesența conceptului de conservare integrată constă în purcederea de la conservarea pasivă la conservarea activă și de la restaurare ca scop în sine la restaurare ca și expresie a interesului societății. Întrebuințarea durabilă a monumentului protejat este o condiție necesară a supraviețuirii acestuia. Însă există contradicții între funcțiunile originale ale imobilului și nevoile actuale. Foarte puține categorii de imobile și-au păstrat funcțiunile și modul de organizare inițial [104].

Una dintre multiplele posibilități de valorificare a patrimoniului arhitectural este de a-i atribui acestuia o destinație în interesul comunității, ca de exemplu destinație comercială. Potențialul existent în Republica Moldova cuprinde cca 38% din numărul monumentelor construite înregistrate (fig. 2.29).

Putem afirma că imobilele cu destinație comercială, parte componentă a sferei deservirii sociale, constituie o componentă de bază a economiei naționale. Deoarece obiectele imobiliare comerciale au menirea de a genera venituri, acestea reprezintă un mijloc eficient de plasare a investițiilor [105]. În Republica Moldova cele mai rentabile sau cele mai mari venituri sunt generate de imobilele comerciale amplasate în mediul urban, mai ales în municipiul Chișinău.

Acest fapt se datorează concentrației mari a populației, a firmelor industriale și de prestare a serviciilor, fapt demonstrat de cererea sporită de bunuri imobile cu destinație comercială. În centrul municipiului Chișinău se regăsește centrul istoric al orașului, acesta cuprinzând cea mai mare parte a monumentelor arhitecturale din țară (tab. 2.17) [106].



**Fig. 2.29. Structura monumentelor construite conform destinației funcționale**  
Sursa: elaborat de autor în baza [81].

**Tabelul 2.17. Numărul monumentelor incluse în Registrul monumentelor ocrotite de stat la 13.01.2014 în profilul regional**

Amplasarea		Total	Inclusiv		Inclusiv		Rata în total, %
Zona	Raionul		importanță națională	importanță locală	arheologie	arhitectură / istorie / artă	
1	2	3	4	5	6	7	8
CENTRU	Anenii Noi	157	138	19	100	57	2,76
	Călărași	82	58	24	10	72	1,44
	Criuleni	129	104	25	72	57	2,26
	Dubăsari	95	64	31	52	43	1,67
	Grigoriopol	74	51	23	23	51	1,30
	Hâncești	125	81	44	49	76	2,19
	Ialoveni	139	119	20	90	49	2,44
	Nisporeni	146	117	29	66	80	2,56
	Orhei	321	295	26	144	177	5,63
	Slobozia	76	74	2	33	43	1,33
	Strășeni	102	101	1	38	64	1,79
	Telenești	126	126	0	61	65	2,21
	Ungheni	148	147	1	57	91	2,60
	<b>Mun. Chișinău</b>	<b>419</b>	<b>419</b>	<b>0</b>	<b>50</b>	<b>369</b>	<b>7,35</b>
	or. Bălți	42	42	0	7	35	0,74
	or.Tighina	37	36	1	10	27	0,65
	or.Tiraspol	58	58	0	5	53	1,02
<b>TOTAL Centru</b>	<b>2276</b>	<b>2030</b>	<b>246</b>	<b>867</b>	<b>1409</b>	<b>39,95</b>	
NORD	Briceni	192	139	53	122	70	3,37
	Camenca	149	93	56	67	82	2,62
	Dondușeni	185	121	64	94	91	3,25
	Drochia	135	90	45	74	61	2,37
	Edineț	380	219	161	193	187	6,67

**Tabelul 2.17. Continuare**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
NORD	Fălești	195	116	79	105	90	3,42
	Florești	254	164	90	146	108	4,46
	Glodeni	162	126	36	116	46	2,84
	Ocnița	175	130	45	103	72	3,07
	Rezina	142	91	51	82	60	2,49
	Râbnița	96	53	43	40	56	1,69
	Râșcani	194	147	47	131	63	3,41
	Sângerei	320	263	57	253	67	5,62
	Soroca	243	153	90	129	114	4,27
	Șoldănești	183	129	54	109	74	3,21
	<b>TOTAL Nord</b>	<b>3005</b>	<b>2034</b>	<b>971</b>	<b>1764</b>	<b>1241</b>	<b>52,75</b>
SUD	Basarabeasca	21	16	5	3	18	0,37
	Cahul	32	26	6	3	29	0,56
	Cantemir	28	24	4	0	28	0,49
	Căinari	40	36	4	8	32	0,70
	Căușeni	51	50	1	15	36	0,90
	Ceadăr-Lunga	22	19	3	1	21	0,39
	Cimișlia	36	25	11	0	36	0,63
	Comrat	17	10	7	0	17	0,30
	Leova	36	11	25	1	35	0,63
	Ștefan-Vodă	73	44	29	22	51	1,28
	Taraclia	20	7	13	1	19	0,35
	Vulcănești	40	19	21	5	35	0,70
	<b>TOTAL Sud</b>	<b>416</b>	<b>287</b>	<b>129</b>	<b>59</b>	<b>357</b>	<b>7,30</b>
<b>TOTAL registru</b>	<b>5697</b>	<b>4351</b>	<b>1346</b>	<b>2690</b>	<b>3007</b>	<b>100,00</b>	

Sursa: elaborat de autor în baza [81].

Consiliul municipal Chișinău, prin decizia nr. 10/9 din 04.12.2014, duce o evidență strictă a monumentelor istorice de importanță locală din orașul Chișinău. Decizia respectivă reglementează componența monumentelor istorice, regulamentul privind evaluarea, monitorizarea și protejarea monumentelor istorice [80]. În anexa nr. 1 a Deciziei nr.10/9 din 04.12.2014 sunt înregistrate puțin peste 450 de monumente istorice care fac parte din diferite segmente ale pieței imobiliare. Împreună cu bunurile imobile cuprinse în Registrul monumentelor de stat, în mun. Chișinău atestăm un număr de 821 monumente construite. Analizând lista bunurilor imobile declarate monumente arhitecturale și gruparea lor după destinație, putem observa că 152 imobile (aproximativ 35%) din totalul monumentelor istorice aparțin segmentului de piață comercial [107]. Din cadrul monumentelor istorice cu destinație comercială ale municipiului Chișinău fac parte (fig.2.30-2.35):

- 18 case de raport cu unități comerciale;
- 102 case de raport;
- 2 complexe din două unități comerciale;
- 22 conace urbane sau unități industrial-comerciale;
- 4 clădiri ale fostelor bănci sau imobile cu destinație comercial-hotelieră;

- 4 spații comerciale, ateliere sau depozite.



Imobil din str. Armenească 2 Imobil din str. Armenească 4 Imobil din str. Armenească 24



Imobil din str. Armenească 27

Imobil din str. Armenească 61

**Fig. 2.30. Case de raport cu unități comerciale**

Sursa: elaborat de autor



Imobil din str. Armenească 13

Imobil din str. Armenească 96 A, B

**Fig. 2.31. Case de raport**

Sursa: elaborat de autor



Imobil din str. Armenească 22

Imobil din str. Armenească 100

**Fig. 2.32. Complex din două unități comerciale**

Sursa: elaborat de autor





Imobil brutărie str. Cojocarilor 19



Imobil conac urban str. București 92



Imobil fabrica de bere str.Sfatul Țării 25



Imobil moara cu aburi str. Sîpotelor 2

**Fig. 2.33. Conace urbane și unități industrial-comerciale**

Sursa: elaborat de autor



Imobil str. Columna 77



Imobil hotel str. Al. cel Bun 47



Imobil al fostei bănci, V. Pârcălab 55 B

**Fig. 2.34. Imobil cu destinație comercial-hotelieră, clădiri ale fostelor bănci**

Sursa: elaborat de autor



Imobil depozit str. Al. cel Bun 24

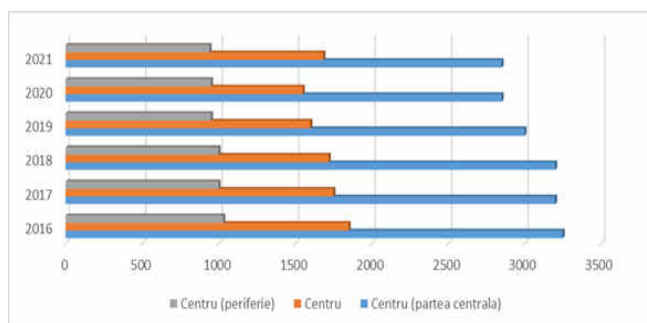


Imobil atelier de confecționare a mobilei str. O.Goga 22A

**Fig. 2.35. Spații comerciale, ateliere sau depozite**

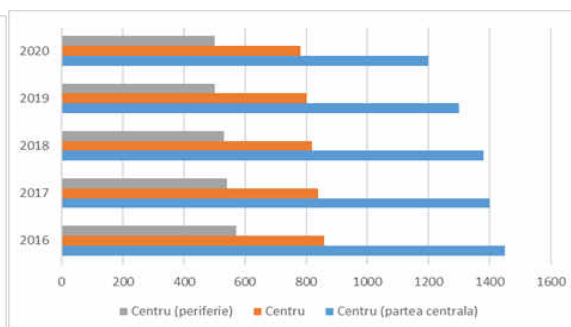
Sursa: elaborat de autor

Aceste imobile sunt amplasate preponderent în sectorul administrativ Centru al or. Chișinău, unde prețurile depășesc valoarea de 3000 euro pentru un metru pătrat de spațiu comercial (fig. 2.36) și 1400 euro pentru un metru pătrat de spațiu pentru birouri (fig. 2.37). Iar prețurile pentru un ar de teren amplasat în sect. Centru și destinat construcțiilor depășesc 40 000 euro (fig. 2.38).



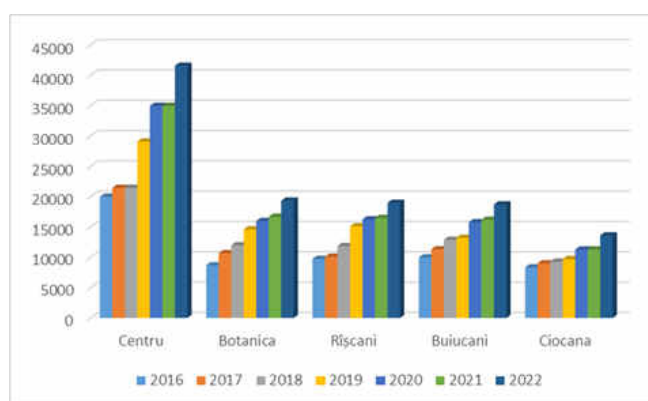
**Fig. 2.36. Prețurile în medie pentru un metru pătrat spațiu comercial în sectorul administrativ Centru, or. Chișinău, în perioada 2016-2020, euro**

Sursa: elaborat de autor conform datelor [98].



**Fig. 2.37. Prețurile în medie pentru un metru pătrat spațiu pentru birouri în sectorul administrativ Centru, or. Chișinău, în perioada 2016-2020, euro**

Sursa: elaborat de autor conform datelor [98].



**Fig. 2.38. Prețurile în medie pentru un ar de teren pentru construcții în or. Chișinău, 2016-2022**

Sursa: elaborat de autor.

Toate aceste imobile, dacă se vor bucura de atenția cuvenită atât a autorităților, cât și a specialiștilor în domeniu vor contribui semnificativ la dezvoltarea economică a capitalei și a țării. Desconsiderarea statutului de monument istoric conduce la neglijarea, denaturarea sau chiar la distrugerea unui imobil, ratând astfel pentru societate o resursă irecuperabilă. Acest fenomen de desconsiderare a patrimoniului cultural poate proveni atât din neștiință, cât și din incultură. Este cazul celor care lasă imobilele în paragină, deoarece le consideră urâte sau le „înfrumusețează”, utilizând materiale necompatibile atât în ce privește conținutul, cât și în ce privește tehnologia, cu cele originale (tâmplărie termopan, vopsea acrilică, acoperiș bituminos sau cu azbociment etc.). Desconsiderare înseamnă și intervențiile brutale asupra patrimoniului construit, care se realizează sub egida valorificării patrimoniului cultural sau așa-zisei „revitalizări”, efectuându-se fără pic de respect față de identitatea, autenticitatea și integritatea monumentului istoric, afectând negativ calitatea vieții [108].

Protejarea patrimoniului construit implică un apologism al trecutului și constituie o practică internațională de dostoianizare. Pentru salvagardarea patrimoniului construit este necesară compilarea efortului comun al mai multor specialiști din diferite domenii. Astăzi avem foarte puține exemplare ale arhitecturii vernaculare rurale, care să fi fost construite în concordanță cu necesitățile oamenilor și de mâinile acestor oameni. Astfel, trebuie să fie abordate două categorii ale patrimoniului cultural construit ce necesită salvagardare fie prin conservare, fie prin restaurare: arhitectura tradițională și monumente proiectate de arhitectură [109].

Refuncționalizarea, reamenajarea, reutilizarea și chiar extinderea vechilor clădiri nu este o activitate nouă. Dintr-un motiv practic, structurile construite tind să supraviețuiască mai mult decât funcțiunile pentru care au fost edificate. De-a lungul istoriei, edificiile au fost modificate de multe ori pentru alte destinații, mai puțin în cazul în care distrugerile de proporții, în urma cataclismelor naturale sau a războaielor, au împiedicat repararea lor. Din alt punct de vedere, modificările țesutului urban au fost lente, astfel permițând diferitelor generații să capete sensul continuității și stabilității în existența unor edificii. Clădirile civile abandonate sau chiar cele folosite ca „depozite” au dispărut mai lent, dar au lăsat urme în toponimia locală, legende și mituri ale existenței lor anterioare [103].

În Republica Moldova, experiența internațională ar fi de un real folos în această direcție. Analizând experiența României, putem constata că majoritatea clădirilor de patrimoniu au intrat în atenția unor proiecte de restaurare, reutilizare și readaptare la noi funcțiuni sau doar la revigorarea sau actualizarea funcțiunii existente la standardele actuale. Astfel, după un secol, proiectanții, păstrând morfologia inițială a spațiului, au inserat funcțiuni actuale menite să asigure existența în continuare a clădirii. Acest proces de revitalizare s-a sprijinit și pe evoluția favorabilă a cadrului urban în care sunt amplasate clădirile. În multe cazuri, factorul urban constituie în permanență o componentă determinantă la susținerea conservării patrimoniului arhitectural alături de cel social. Proiectele de remodelare, refuncționalizare și restaurare au fost inițiate și finanțate, începând cu anul 2005. Lucrările proiectate au prevăzut consolidarea structurilor de rezistență, restaurarea fațadelor, a subsolurilor, acoperișurilor, recompartimentări, îmbunătățirea confortului termic al clădirilor, montarea tâmplărilor etc. [110]. Funcțiunile introduse prin proiecte au fost: spații pentru expoziții, galerii de artă, magazine artizanate, spații comerciale, spații de birouri, spații pentru servicii (cafenea, bibliotecă), spații tehnice etc. Astăzi se manifestă tendința ca „turnul de birouri să fie redundant ca turnurile de apă, în schimb, locurile de creație vor fi amplasate în orice spațiu – un depozit de mărfuri convertit în centrul orașului, o bucătărie într-un hambar la țară”. În această concepție, modelul ideal al spațiului de

birouri în viitor este un spațiu interactiv amplasat într-o clădire veche, cu spații generoase și foarte flexibile. Un spațiu de creație este un spațiu pentru idei și interacțiune și nu unul cu compartimente egale și repetitive. Segregarea funcțiilor productive și comerciale față de zonele rezidențiale au afectat și alte zone, fără a da o minimă atenție aspectului urban al clădirilor care produceau eficient beneficii într-un timp determinat [111].

Studiul suprafețelor de arhitectură și al materialelor folosite în restaurarea monumentelor a cunoscut o creștere a interesului, în special în ultimile trei decenii, legat de reorientarea gustului publicului către clădiri, având valențe ambientale și estetice. Lucrările științifice din acest domeniu sunt adresate acelor teme care răspund aproape mereu unor întrebări, mai ales aplicative, și care tind să clarifice detalii legate de compoziția materialelor și a comportamentului lor [110]. Producătorii materialelor de restaurare pun la dispoziție doar o parte din informațiile necesare înțelegerii calității materialelor de consolidare și protecție. Și în domeniul restaurării indicațiile sunt destul de limitate din punct de vedere experimental, de fapt, chiar dacă au fost individualizate caracteristicile produselor nu sunt suficiente cercetări care să ofere soluționarea completă a problemelor. Doar dacă observăm atenția acordată picturilor murale, tencuielilor decorative, vopsitoriilor ca elemente decorative interesante, începând cu anii '60, toate au creat nu doar un motiv pentru aprofundarea cunoștințelor din punct de vedere al istoriei artelor și arhitecturii, dar și un interes științific. În condițiile contemporane de operare în domeniul culturii, exigențele tehnologice au impus interdisciplinaritatea ca metodă de explorare și rezolvare a problemelor în domeniul restaurării. Acest lucru a determinat diverse grupuri de cercetători să abordeze acest domeniu, de cele mai multe ori colaborând cu istorici și arhitecți, fapt ce evidențiază că documentațiile analitice, ce însoțesc piesele desenate la un proiect de restaurare, oferă acele indicații prețioase pentru identificarea soluțiilor optime de salvare. În mod evident, suprafețele de arhitectură catalizează atenția cercetătorilor mai mult decât alte părți de clădire [111]. Lucrările științifice în acest domeniu sunt adresate cu precădere temelor cu caracter aplicativ, cum ar fi: tratarea lacunelor, compatibilitatea și continuitatea materialelor, comportamentul suprafețelor în timp. În plus, se observă că sunt mai puțin prezente temele de cercetare științifică privind mortarele și tencuielile cu rol de suport sau cu rol decorativ: interacțiunea dintre stratul-suport și finisaj, evaluarea proceselor de degradare, mai ales de natură fizică, pe termen scurt sau lung, variațiile caracteristicilor fizice și chimice în timp ale materialelor de restaurat și ale produselor pentru restaurare, cunoașterea formelor de degradare biologică. Cercetările analitice cum sunt analizele și studiile fizico-chimice stabilesc compoziția suprafeței studiate, fie ea tencuială, mortar sau pictură murală, tehnologia utilizată (cu identificarea instrumentelor, tehnicilor specifice), condițiile de lucru în care a fost executată



lucrarea, accidentele survenite în timp: incendii, cutremure, îngheț, alunecări de teren. Din păcate, există mai puține studii biologice asupra tencuielilor și mortarelor, chiar dacă nu este de neglijat prezența atacului biologic și responsabilitatea lui în transformările estetice ale suprafețelor (fațadelor, interioarelor, pardoselilor) [112].

Cercetătorii români sugerează noi direcții de cercetare precum: evaluarea asemănărilor și deosebirilor între tencuieli și mortare puse în operă în momente diferite care ar putea furniza indicații asupra evoluției tehnicilor și rețetelor, evaluarea comportamentului în timp și la transformări ale mediului (umiditate, radiații, temperatură, poluanți) care ar putea pune în evidență elemente semnificative și de interes pentru operațiile de restaurare. Studiul analitic al vechilor finisaje are și scopul de evaluare a comportamentului materialelor în raport cu funcțiunea clădirii. Înțelegerea de la început a alegerii, apoi evaluarea rezultatelor poate contribui la dezvoltarea criteriilor și a orientărilor pentru a putea individualiza materiale cu caracteristici compatibile cu finisajele asupra cărora se intervine. O atenție aparte merită studiul finisajelor descoperite în vestigiile arheologice. În acest caz, ne confruntăm cu o experiență, tradiție valorificată doar în literatura de specialitate. În practica curentă în domeniul lucrărilor de restaurare sunt propuse o serie de situații care în mare parte re-propun tencuieli cu compoziție similară celei existente *in situ*. Sunt astfel studiate preponderent tencuielile pe bază de var [109]. În schimb, tencuielile contemporane, având lianți sintetici, sunt puțin studiate, iar comportamentul lor nu este monitorizat în cazul utilizării la monumentele istorice. Pe lângă alegerea unui material de integrare având caracteristici similare celui original, apare în plus o problemă de ordin tehnologic - modul de aplicare. Aceste operații privesc ariile în care nu este posibilă recuperarea vechii tencuieli, deci, e nevoie să subliniem că suprafața de adeziune prezintă de multe ori imperfecțiuni, motiv pentru care suprafața de lucru trebuie pregătită în mod special. Practic, lipsa calificării operatorilor creează mari dificultăți la punerea în operă a noilor tencuieli. Refacerile, acceptabile sau nu, deseori nu țin cont chiar de aceste probleme de compatibilitate cu sistemul structural, sistem care este dificil de definit și evaluat după ce a fost mult timp expus, dezgolit. Este indicată, când este posibil, realizarea unei intervenții de protecție a tencuielilor vechi și limitarea accesului apei. Aceste măsuri păstrează părțile autentice și reduc influența sau chiar impactul factorilor de degradare [113]. Problema produselor de restaurare, produselor comercializate necesare consolidării și protecției suprafețelor nu au specificate pe etichete suficiente date privind compoziția, calitatea componentelor și exigențele de utilizare (temperatura, durata, umiditatea ș.a.). Soluțiile de consolidare care se utilizează pentru impregnarea suprafețelor sunt preluate de cele mai multe ori din sectorul restaurării pietrei fără a ține cont de problema finisajului, a unui sistem stratificat, cum este cel format din straturi de

tencuială și straturi de pictură, care este mult mai complex și până la urmă diferit de cel al pietrei. Aceste materiale adaptate trebuie să rezolve, în mod evident, probleme de aderență (între straturi) pe lângă cele de coeziune și compatibilitate. Sistemul este în realitate mult mai complex, pentru că este constituit din suprapunerea succesivă a mai multor materiale, în mai multe straturi care aderă între ele și la stratul-suport. Situațiile cu care se confruntă un proiectant când alege o soluție sau alta pentru restaurarea unei suprafețe demonstrează că cercetările în acest domeniu sunt utile și trebuie continuate [76].

Majoritatea țărilor dezvoltate au ca practică metamorfozarea caselor vernaculare în imobile destinate turismului. În România se realizează unele proiecte în scopul educării celor ce dețin asemenea imobile de a păstra patrimoniul construit. Procesul de punere în valoare a patrimoniului construit și dezvoltarea unor inițiative de antreprenariat în domeniul turismului sunt privite ca sursă alternativă de venit și ca modalitate de dezvoltare a comunității. În rezultatul acestor proiecte, în România există sute de case tradiționale care au fost transformate în imobile destinate turismului rural.

Polonezii, proprietari ai clădirilor de patrimoniu, au posibilitatea accesării a trei tipuri de fonduri destinate anume lucrărilor de restaurare, și anume: local, național și european. Din cele naționale și cele locale pot fi acoperite circa 50% din costurile totale, iar în cazul monumentelor de importanță națională sunt acoperite cheltuielile proiectelor în proporție de 100%. Proiectele de restaurare cele mai ample se implementează prin intermediul granturilor fondului european [111].

În România, cetățenii proprietari ai asemenea imobile beneficiază de sprijin atât din partea Ministerului Culturii, cât și din partea administrațiilor publice locale. În cazuri speciale, statul oferă sprijin pentru restaurarea patrimoniului construit prin intermediul Institutului Național al Patrimoniului care de fapt gestionează un vast Program Național de Restaurare a monumentelor istorice. Dincolo de aceste posibilități, Guvernul României administrează o serie de programe ample care vizează acordarea finanțării nerambursabile a proiectelor de restaurare. Ministerul Dezvoltării Regionale din România administrează Programul Operațional Regional, care are drept obiectiv îmbunătățirea mediului urban, protecția, conservarea și valorificarea patrimoniului construit. Tot în România, Ministerul Culturii gestionează programe diverse care vizează patrimoniul cultural (Programul Ro-Cultura) [106]. O bună parte din aceste granturi sunt oferite cu precădere statelor-membre UE, însă există programe la care poate aplica și Republica Moldova în calitate sa de stat candidat al UE.

În Republica Moldova există câteva cazuri în care antreprenorii locali au investit în case bătrânești și le-au transformat în complexe turistice [109]. Aceste inițiative au caracter privat, iar

intervențiile au fost făcute fără cercetări și studii ale specialiștilor apti la realizarea unor acțiuni de conservare și restaurare a patrimoniului construit. La capitolul „bune practici”, în această ordine de idei, exemplificăm Proiectul Twinning „Suport pentru promovarea patrimoniului cultural în Republica Moldova, prin păstrarea și protecția acestuia”, proiect finanțat de Uniunea Europeană și pus în practică de către MECC. În perioada septembrie 2018–iulie 2019 s-a desfășurat un curs de „Conservare arhitecturală” la care au participat specialiști din sfera arhitecturii, ingineriei și istoriei, obținând competențe tehnice necesare pentru intervențiile asupra clădirilor istorice, realizând în comun proiectul de conservare a unui imobil din municipiul Chișinău de pe strada A. Șciusev, 103, imobil care este luat sub ocrotirea statului (Muzeul Zemstvei) [108].

Oportunitățile de implementare a măsurilor financiare și economice pentru conservarea monumentelor în Republica Moldova actualmente se rezumă la prevederile Legii 1530 din 22.06.1993 cu privire la ocrotirea monumentelor (în redacția anului 2022) [114], care prin art.35 prevede că „Finanțarea acelor activități de evidență, de studiere, de punere în valoare, de salvare, de protejare, de conservare și de restaurare a monumentelor este asigurată de/din:

- bugetul de stat prin intermediul Ministerului Culturii;
- bugetul local;
- contul plăților de arendă, incluzând și chiria terenurilor din zonele de protecție ale monumentelor (cuantumul acestor plăți pentru arendă fiind stabilit în concordanță cu normele internaționale);
- din defalcările beneficiului din turism;
- din venitul întreprinderilor, care îngrădesc ocrotirea monumentelor;
- din beneficiul organelor asigurării de stat, în concordanță cu acordurile încheiate;
- din venituri și donații ale organizațiilor care ocrotesc monumentele, în baza statutului lor;
- din fondurile și donațiile persoanelor fizice și/sau juridice, precum și
- din alte surse legale”.

Complementar la acestea este permis „în sprijinul activităților orientate înspre evidență, studierea, punerea în valoare, salvarea, protejarea, conservarea și restaurarea monumentelor, editarea cărților poștale, calendarelor, timbrelor, organizarea turismului”.

De facto, putem vorbi doar de mijloacele alocate de la buget, sume destul de modeste, și banii alocați prin proiecte cu finanțare internațională. În ultimii opt ani, de la bugetul de stat au fost defalcați pentru lucrări de restaurare prin Ministerul Culturii sume între 497,5 mii dolari SUA și 2426 mii dolari SUA, ceea ce reprezintă de la 0,39% până la 3,34% din investițiile capitale planificate în bugetul de stat [115].

Pe parcursul anilor au fost excluse mai multe articole din Legea nr.1530/1993, astfel din 2004 au devenit inaplicabile următoarele prevederi (Legea, 1996): Art. 41. (1) Guvernul, anual, prevede în bugetul statului un *fond central de restaurare* și un *fond central de intervenții excepționale*. Art. 43. În vederea sprijinirii materiale a lucrărilor de evidență, de studiere, de punere în valoare, de salvare, de protejare, de conservare și de restaurare a monumentelor deținătorii cărora sunt persoane fizice și/sau juridice, Guvernul le acordă *credite rambursabile în rate, fără dobândă*, în cazul în care aceștia fac dovada că nu au posibilitatea de a suporta cheltuielile necesare. Art. 44. Persoanele fizice și/sau juridice proprietari ai monumentelor înscrise în Registrul monumentelor, sînt scutite de plata impozitelor sau după caz, sunt *supuse parțial impozitării* în conformitate cu contractul, exceptând impozitul pe venit, impozitul pe bunurile imobiliare și TVA. Veniturile care sunt scutite de impozitare vor fi direcționate spre finanțarea lucrărilor de protecție, conservare și restaurare a respectivelor monumente. Art. 45. Statul acordă unele *înlesniri* precum: scutiri vamale, reduceri ale impozitelor, cu excepția impozitului pe venit, și un *regim prioritar* pentru persoanele fizice și juridice care nemijlocit produc sau cumpără atât din țară, cât și din străinătate, materii prime, materiale, utilaj și aparatură necesară activităților de evidență, de studiere, de punere în valoare, de salvare, de protejare, de conservare și de restaurare a patrimoniului construit, pe baza documentației vizate de Ministerul Culturii.

Concomitent, o oportunitate pentru patrimoniul istoric construit este „filantropia procentuală”. Începând cu 1 ianuarie 2017, în Republica Moldova persoanele fizice pot participa la gestionarea banului public, direcționând 2% din impozitul lor pe venit către organizațiile necomerciale [116]. Cu regret, această posibilitate nu este mediatizată suficient, nici utilizată în special în domeniul păstrării patrimoniului cultural construit. Cu toate acestea, considerăm posibilă acumularea mijloacelor financiare pentru salvagardarea patrimoniului cultural construit din Republica Moldova. Susținem opinia colegilor cu privire la oportunitățile potențiale existente atât la nivel de țară și municipalitate, cât și la nivel de proiect (tab.2.18).

Generalizând, constatăm că problemele cu care se confruntă segmentul imobiliar al patrimoniului construit cuprind aspectele legale și de reglementare tehnică; aspectele tehnice cu referire la materialele specifice lucrărilor de restaurări și tehnologii de construcții speciale corelate cu condițiile caracteristice zonei (seismicitate ridicată, alunecări de teren etc.). Însă principalele probleme țin de lipsa sau insuficiența mijloacelor financiare pentru reabilitarea și includerea în circuitul economic a patrimoniului construit, păstrându-i valoarea culturală.

Sursele de finanțare ale activităților de evidență, de studiere, de punere în valoare, de salvare, de protejare, de conservare și de restaurare a monumentelor în Republica Moldova se

rezumă la bugetul de stat și bugetele locale (care practic nu au suficient mijloace); din plățile de arendă, unde se include și chiria pentru terenul aferent zonelor de protecție ale monumentelor (care la moment nu se reglementează și sumele sunt neglijabile); defalcările beneficiului din turism; din veniturile acelor întreprinderi care îngădesc protejarea monumentelor; din beneficiul organelor asigurării de stat, în concordanță cu acordurile încheiate; din veniturile și donațiile organizațiilor care ocrotesc monumentele; fondurile și donațiile unor persoane fizice și/sau juridice care de asemenea nu funcționează corespunzător așteptărilor.

**Tabelul 2.18. Oportunități economice și financiare pentru salvagardarea patrimoniului cultural construit din Republica Moldova**

Oportunități existente	Oportunități potențiale
<i>La nivel de țară</i>	
Subvenții	Stimulente fiscale. Reducerea impozitelor în funcție de costul lucrărilor de reabilitare realizate în anul curent.
Granturi	
Filantropia procentuală	Împrumuturi bancare cu dobândă redusă
Plățile pentru arendă	Exproprierea
Editarea cărților poștale, calendarelor, timbrelor, organizarea turismului	
<i>La nivel de municipalitate (localitate)</i>	
Subvenții	Loterii
Granturi	Împrumuturi bancare cu dobândă redusă
Venituri și donații ale organizațiilor care ocrotesc monumentele	Amenzi pentru întreținerea necorespunzătoare
Fondurile și donațiile unor persoane fizice și juridice	Diferențierea cotei impozitului pe bunuri imobile
<i>La nivel de obiect</i>	
Implicarea organizațiilor religioase ca parteneri	Mediatizarea necesității pentru atragerea a 2% din impozitul pe venit al persoanelor fizice
Implicarea organizațiilor non-profit	
Fonduri și donații ale unor persoane fizice și/sau juridice	

Sursa: [115].

O oportunitate pentru patrimoniul istoric construit este „filantropia procentuală”, dar *de facto, putem vorbi doar de mijloacele alocate de la buget, sume destul de modeste, și banii alocați prin proiecte cu finanțare internațională (de exemplu, proiecte transfrontaliere)* [108].

*Analiza practicilor internaționale și a situației existente în Republica Moldova permite a afirma că fără implicarea statului, procesul de salvagardare a patrimoniului construit nu poate fi realizat cu succes.*

## 2.4. Concluzii la capitolul 2

În Republica Moldova, noțiunea *bun imobil* a suportat o schimbare principială, care însă nu a fost reflectată în toate actele juridice. Autorul consideră necesară ajustarea definiției din Codul Funciar și propune următoarea formulare a articolului 2<sup>1</sup> alineatul trei: „*Sectoarele de teren înregistrate în Registrul bunurilor imobile sub număr cadastral distinct constituie bunuri imobile parte componentă a cărora sunt obiectele aferente (solul, bazinele de apă închise, pădurile, plantațiile multianuale, clădirile, construcțiile, edificiile etc.), strămutarea cărora este imposibilă fără a cauza pierderi directe destinației lor*”.

Definiția *bun imobil comercial* nu există în Republica Moldova, respectiv autorul propune includerea în actele normative a următoarei definiții: *Bunul imobil comercial reprezintă terenul înregistrat în Registrul bunurilor imobile sub număr cadastral distinct, parte componentă a căruia sunt clădirile, construcțiile subterane care nemijlocit generează venit sau creează condiții pentru obținerea venitului.*

În corespundere cu respectiva definiție corelată cu abordarea managerială, *autorul propune clasificarea* bunurilor imobile comerciale (fig.1.10) în bunuri imobile care generează venit și bunuri imobile care creează condiții pentru generarea venitului. De asemenea, autorul propune în calitate de categorie separată „patrimoniul cultural / arhitectural”, care include toate construcțiile funcționale și/sau cele care pot fi renovate, reabilitate în scopul introducerii în circuitul comercial. Acest concept de clasificare simplifică percepția și alegerea soluțiilor eficiente de gestiune a bunurilor imobile în funcție de cerințele și preferințele curente existente pe piața imobiliară.

Managementul imobilului comercial este imposibil fără percepția pieței imobiliare, a caracteristicilor specifice acestui segment, a factorilor ce o caracterizează. În lipsa analizei pieței imobiliare este imposibil a lua decizii strategice argumentate și corecte din orice punct de vedere. Analiza pieței imobilului comercial din R.Moldova a permis evidențierea caracteristicilor specifice pieței naționale. Merită a atrage atenție asupra faptului că: rata investițiilor în imobile comerciale constituie cca 50% din suma investițiilor realizate în bunuri imobile; segmentul comercial al pieței imobiliare are un volum relativ constant și este comparativ stabil față de alte segmente ale pieței imobiliare; din punct de vedere teritorial, cea mai activă este piața imobilului comercial din mun. Chișinău; într-o evaluare aproximativă la nivel sectorial, valoarea tranzacțiilor anuale cu imobile comerciale are o dinamică pozitivă și constituie peste 13 087 mln. lei la nivelul anului 2020.

Patrimoniul cultural reprezintă o resursă ideală pentru o dezvoltare durabilă, cu condiția să fie pus în valoare. Unicitatea reprezintă motivul pentru care patrimoniul cultural este atât de

apreciat. În capitală 152 imobile (aproximativ 35%) din totalul monumentelor istorice aparțin segmentului comercial al pieței imobiliare. Aceste imobile sunt amplasate preponderent în sectorul administrativ Centru al or. Chișinău, unde prețurile depășesc valoarea de 3000 euro pentru un metru pătrat de spațiu comercial și 1400 euro pentru un metru pătrat de spațiu pentru birouri, iar prețurile pentru un ar de teren amplasat în sect. Centru și destinat construcțiilor depășesc 40 000 euro.

O problemă majoră a managementului patrimoniului cultural este lipsa calibrării instrumentelor și a unităților de măsurare atât pentru valoarea culturală, cât și pentru valoarea economică. Valoarea economică, în ultimii ani, în mare parte dictează comportamentul proprietarului patrimoniului construit. Acest aspect, adesea, conduce la desconsiderarea statutului de monument istoric, ca rezultat la neglijarea, denaturarea sau chiar la distrugerea unui obiect de patrimoniu, ratând astfel pentru societate o resursă irecuperabilă.

Problemele cu care se confruntă segmentul imobiliar respectiv cuprind: aspectele legale și de reglementare tehnică; aspectele tehnice cu referire la materialele specifice lucrărilor de restaurări și tehnologii de construcții speciale corelate cu condițiile caracteristice zonei (seismicitate ridicată, alunecări de teren etc.); precum și lipsa sau insuficiența mijloacelor financiare pentru reabilitarea și includerea în circuitul economic a patrimoniului construit, păstrându-i valoarea culturală. O oportunitate pentru patrimoniul istoric construit este „filantropia procentuală”, care cu regret nu este mediatizată suficient, nici utilizată în special în domeniul păstrării patrimoniului cultural construit. De facto, putem vorbi doar de mijloacele alocate de la buget, sume destul de modeste, și banii alocați prin proiecte cu finanțare internațională.

Analiza practicilor internaționale și a situației existente în R. Moldova permite a afirma că fără implicarea statului procesul de salvagardare a patrimoniului construit nu poate fi realizat cu succes.

### 3. CONTRIBUȚII LA DEZVOLTAREA MANAGEMENTULUI IMOBILULUI COMERCIAL ÎN CONDIȚIILE REPUBLICII MOLDOVA

#### 3.1. Managementul bunurilor imobile comerciale axat pe dezvoltare

Managementul imobilului presupune crearea, menținerea și dezvoltarea continuă a calităților utile ale terenului și îmbunătățirilor acestuia. Pentru realizarea celor menționate adesea se apelează la activitatea de dezvoltare (development). Prin dezvoltarea bunului imobil înțelegem modificările fizice care conferă noi calități utile corespunzătoare cerințelor fluctuante ale societății. Procesul de dezvoltare a imobilului este complex și cuprinde selecția echipei participanților în cadrul proiectului, cercetarea pieței, marketingul, proiectarea, construcția, finanțarea, evidența și gestiunea bunului imobil.

Activitatea care asigură legături eficiente între toți participanții la procesul investițional și este maxim orientată spre „rezultat” se numește *activitate de dezvoltare* (development). Noțiunea *development* (engl. to develop - a dezvolta) în sens larg este utilizată pentru a defini activitatea ce presupune modificări calitative ale obiectivului și asigură, de regulă, sporirea valorii acestuia. Dezvoltarea (developmentul) reprezintă transformarea calitativă a imobilului, asigurând sporirea valorii acestuia și concomitent presupune o activitate profesionistă de organizare și realizare a proiectelor investiționale în construcții.

Dezvoltarea este parte integrantă a procesului de management al imobilului și poate fi abordată sub două aspecte: economic și legal. *Aspectul economic* al developmentului rezultă din sporirea valorii imobilului drept urmare a modificărilor fizice suportate. În același timp, toate modificările fizice atrag după sine sporirea valorii, deoarece asigură apariția bunului cu calități utile ce satisfac cerințele pieței. Sporirea valorii nu poate fi asigurată prin orice modificare fizică, ci doar prin acele modificări, ce corespund cerințelor pieței. Cu cât corespunderea cu cerințele pieței este mai completă, cu atât valoarea bunului nou-creat este mai mare și, deci, gradul de eficiență a developmentului este mai ridicat. *Aspectul legal* al developmentului se exprimă prin înregistrarea juridică a modificărilor efectuate. Înregistrarea bunului imobil nou-creat și a drepturilor asupra lui este foarte importantă, deoarece acest fapt exprimă finalizarea procesului de dezvoltare [11].

Dezvoltarea, față de formele tradiționale ale organizării activității investiționale, are următoarele avantaje [12] de bază:

- poartă răspundere totală pentru rezultatele activității investiționale;
- rezultatele activităților financiare sunt îmbunătățite prin diminuarea riscurilor financiare și a altor riscuri, precum și prin trecerea de la abordarea prin costuri (prin devize) la abordarea



prin bugete. O asemenea abordare crește nivelul de cointeresare a dezvoltatorului prin diminuarea costurilor proiectului (în calitate de unică soluție pentru sporirea profitului propriu);

- asigură o calitate superioară lucrărilor prin sporirea gradului de profesionalism al lucrătorilor, care sunt instruiți în sensul aplicării tehnologiilor moderne în construcții, privind metodele moderne de gestiune și aplicarea noilor sisteme de management al calității;
- utilizând sistemele moderne de evidență contabilă, se va realiza gestionarea costului construcției;
- necesitatea obiectivă de trecere la sistemul modern de selectare a participanților prin concurs  
Activitatea de dezvoltare implică o nouă strategie axată pe următoarele:
  - ✓ consolidarea potențialului de producere, gestiune și economico-financiar al companiilor-parteneri prin sporirea responsabilității pentru rezultatele financiare consolidate ale proiectului;
  - ✓ dezvoltarea sistemelor orizontale de gestiune cu micșorarea ierarhizării și simplificarea procesului decizional;
  - ✓ consolidarea profitului în calitate de sursă de bază a investițiilor în perspectivă;
  - ✓ atragerea mijloacelor financiare ieftine (surse împrumutate sau atrase);
  - ✓ asigurarea nivelului sporit de profitabilitate a capitalului investit.

Dezvoltarea (developmentul) prin comparație cu sistemele tradiționale de gestiune acordă o atenție deosebită fazei preinvestiționale a proiectului. Cea mai importantă etapă a acestei faze este *cercetarea pieței în vederea selectării direcției de dezvoltare a bunului imobil care va asigura respectarea principiului „cele mai bune și eficiente utilizări”*.

Pentru proiectele de development este deosebit de importantă alegerea momentului de timp pentru demararea lucrărilor. Datorită faptului că procesul de realizare a proiectelor în construcții este de durată (2-3 ani), inițierea proiectului ar putea începe într-un moment când conjunctura pieței este favorabilă, dar finalizarea ar putea fi în momentul declinului. Experiența țărilor dezvoltate demonstrează că proiectele de dezvoltare ar trebui începute în momentul în care piața se află în declin, dar există unii indici de înviore, iar în momentul finalizării proiectului piața va fi la apogeu.

Alegerea corectă a segmentului de piață pentru realizarea proiectului este o condiție necesară, dar nu și suficientă pentru atingerea scopului dezvoltatorului. Atingerea calității imobilului este posibilă doar când vor fi atinse unele corelații optime în realizarea proiectului, cum ar fi:

- corelația dintre cerințele pieței și caracteristica obiectivului imobiliar;
- corelația dintre amplasarea obiectivului și caracteristica sa;
- corelația dintre caracteristica obiectivului și prețul acestuia.

Altfel spus, condițiile ca proiectul de dezvoltare să aibă succes sunt: cererea pieței și prețul determină *bunul imobil* și caracteristicile lui concrete, iar ultimul, la rândul său, determină *amplasarea obiectivului*.

*Amplasarea* reprezintă un factor de sporire a valorii proiectului, distingându-se noțiunile *amplasare geografică și economică*. Amplasarea economică a imobilului reprezintă amplasarea obiectivului imobiliar față de factorii care pot influența asupra câștigurilor și cheltuielilor legate de imobil cum ar fi: distanța până la centrul de afaceri, asigurarea cu artere de transport, apropierea de parcuri și bazine acvatice, nivelul veniturilor populației, existența locurilor de muncă în regiunea dată, situația ecologică, nivelul infracțiunilor ș.a. [11]. Influența considerabilă a amplasării poate fi observată în analiza expusă în capitolul 2.

Conștientizarea importanței amplasării și analiza corectă a punctelor forte și slabe ale amplasamentului imobilului permit selectarea corectă a vectorului dezvoltării acestuia.

În practica relațiilor economice distingem *două scheme ale procesului de dezvoltare*:

Dezvoltatorul nu-și asumă riscurile financiare și lucrează doar pentru onorariu (*feedevelopment*). Conform acestei scheme, investitorul angajează un dezvoltator să construiască o clădire și posibil s-o dea în locațiune. De regulă, alegerea dezvoltatorului se efectuează prin organizarea unui tender. În acest caz, dezvoltatorul nu participă cu mijloace proprii, ci doar organizează proiectarea, utilizând banii beneficiarului, execută avizările necesare cu organele locale, construiește și dă în arendă suprafețele. Cu toate acestea, dezvoltatorul poartă răspundere pentru proiectul integral. Onorariul pentru conducerea unui astfel de proiect poate constitui 10% din costul proiectului.

Într-o altă accepție, dezvoltatorul construiește imobilul, fiind unicul organizator al proiectului, și se ocupă de elaborarea schemei financiare a proiectului (*speculative development*). În acest caz, dezvoltatorul investește în proiect mijloacele proprii care reprezintă baza schemei financiare viitoare. Schema financiară a proiectelor de dezvoltare mari, de regulă, reprezintă o combinație complexă a mijloacelor proprii ale dezvoltatorului, investițiilor atrase, împrumuturilor bancare și a plăților prelocațiune din partea viitorilor chiriași. În cadrul schemei de finanțare mixte, dezvoltatorul își are propria cotă-parte în viitorul obiect de imobil. Prin investirea în etapa inițială a 10% din costul proiectului, dezvoltatorul poate pretinde în viitor la o cotă de 50% din imobilul construit. Profitabilitatea sporită a developmentului speculativ se explică prin faptul că riscurile proiectului sunt integral suportate de dezvoltator.

În dependență de tipologia bunurilor imobile, se disting următoarele tipuri de development:

- dezvoltarea terenurilor sau lend-development;
- dezvoltarea imobilului locativ;
- dezvoltarea imobilului cu destinație comercială;
- dezvoltarea obiectelor cu destinație social-culturală [12].

Din experiența managerilor ruși în ceea ce privește managementul clădirilor pentru oficii, rezultă faptul că acesta este unul dintre cele mai problematice, dar în același timp unul din cele mai simple segmente de dezvoltare [116]. Oficiile într-un sens oarecare sunt universale, ele sunt proiectate destul de flexibil în conformitate cu necesitățile sectorului financiar și de prestare a serviciilor care vor juca un rol din ce în ce mai important în economie. Chiar și în cazuri când încăperile sunt proiectate pentru chiriași concreți, apare necesitatea de a face modificări în termene foarte mici. De obicei, termenul de locațiune este destul de mic și constituie doar 5 ani, respectiv, proprietarul trebuie să fie pregătit pentru situația în care chiriașul va pleca la expirarea termenului contractului. Pe de altă parte, flexibilitatea relațiilor dintre proprietar și chiriași poate fi sever limitată. Plata de chirie depinde foarte mult de amplasamentul clădirii. Deși clădirile pot fi construite în orice zonă sau loc, companiile preferă să se stabilească unde vor să lucreze angajații acestora. Chiriașii sunt gata să plătească un preț mai ridicat pentru un amplasament în acea parte a orașului, care îi satisface, în limitele accesului pe jos la unele restaurante și întreprinderi din sfera serviciilor, dacă acest fapt este semnificativ pentru atragerea și păstrarea angajaților importanți. O trăsătură distinctivă a centrului orașului este concentrarea oficiilor, cel puțin de la începutul erei industriale. Când magazinele universale și alte centre de vânzări au început să migreze în suburbii, oficiile au rămas concentrate în centrul orașelor. Astăzi, cartierele de afaceri nu mai sunt amplasate doar în centrul orașului, acestea pot fi întâlnite în orice alt colț al orașului. Concentrația mare a oficiilor este o trăsătură distinctivă a centrelor de afaceri compacte contemporane, care pot fi întâlnite la intersecțiile stradale a oricărui oraș mare din Federația Rusă. În altă ordine de idei, autoritățile publice creează agenții pentru redevelopment sau alte mecanisme privind stimularea developmentului oficiilor și caută idei și developeri noi, care se fac remarcăți prin creativitatea acțiunilor efectuate pentru a reînvia cartierele de afaceri din centrul orașului. Oficiile, în comparație cu clădirile industriale, nu dăunează mediului înconjurător și se învecinează armonios cu raioanele rezidențiale: ocupanții oficiilor nu fac zgomot, mai ales seara și în zilele de odihnă, când locuitorii raionului rezidențial se află acasă.

Oficiile se deosebesc prin compactitatea lor. Pentru aceasta, este necesară o suprafață mai mică de teren, reieșind din calculul necesarului de spațiu pentru un angajat, decât pentru clădirile industriale și chiar cele pentru clădirile comerciale pentru vânzări cu amănuntul. Însă clădirile pentru officii constituie o cauză a aglomerării traficului rutier în orele de vârf. De asemenea, ele nu aduc resurse financiare însemnate în buget sub forma impozitului din vânzări, ceea ce interesează cel mai mult organele publice locale. Totuși, funcționarii organelor publice locale deseori încurajează developmentul oficiilor ca instrument de dezvoltare economică și în raioanele redevelopmentului, majoritatea terenurilor fiind destinate pentru officii. Bariera de intrare în sfera developmentului este relativ joasă. Totuși, deoarece clădirile oficiilor de obicei sunt destul de mari, pentru construcția lor și darea în chirie este nevoie de doi și mai mulți ani, iar când proiectul este finisat, piața poate fi deja alta decât a fost la momentul începerii construcției. Deși la începutul primului deceniu al sec.XXI în construcții creditorii erau mai precauți decât în anii '80 ai sec.XX, piața oficiilor a fost suprasaturată în timpul recesiunii în sfera Internetului și telecomunicațiilor. Apare astfel necesitatea de clădiri pentru officii, absolut noi, construite cu folosirea tehnologiilor noi [117].

Managementul centrelor comerciale este dictat de numărul populației în creștere, această creștere fiind însoțită de apariția unui număr corespunzător de centre comerciale raionale în suburbii și o dezvoltare nouă în afara orașelor. Mai ales, că odată cu trecerea timpului, centrele comerciale existente s-au învechit, ceea ce va conduce la noi oportunități de reconstrucție și schimbări în ceea ce privește poziționarea centrelor învechite. Creșterea bunăstării populației impune apariția unor centre comerciale de calitate mai înaltă, cu noi categorii de chiriași și adaptarea centrelor comerciale existente la cerințele actuale. Chiriașii tradiționali vor fi în continuare schimbare și din aceste considerente vor continua să-și schimbe atât amplasarea, cât și încăperile. Deși majoritatea piețelor sunt saturate datorită galeriilor comerciale regionale, în comparație cu centrele mari regionale, developmentul centrelor medii este mult mai simplu de efectuat, deoarece este nevoie de mai puțini arendatori, mai puțini bani, mai puțin timp pentru realizarea proiectului, iar procesul de perfectare a documentelor necesare este mai simplu. Indiferent de faptul că apăreau tot mai multe posibilități pentru developmentul centrelor medii, sporirea concurenței a condus la aceea că în multe regiuni ale Rusiei volumul construcțiilor noi au depășit foarte repede cererea existentă. Deși majoritatea analiștilor au presupus că situația construcțiilor în volume foarte mari de la sfârșitul anilor '80 nu se va mai repeta, ciclicitatea a fost și va fi întotdeauna o trăsătură distinctivă a imobilului. În majoritatea cazurilor, căderile de pe piața imobiliară au loc cu o întârziere referitoare la căderea economiei în întregime, însă spre finele ciclului economic, dezvoltarea imobilului, mai ales în etapa finală, se confruntă cu o

insuficiență pe piața de desfacere [118]. În condițiile când viitorul este parțial determinat sau chiar imprevizibil, când accelerarea ritmurilor vieții economice este din ce în ce mai simțită, iar restricțiile impuse de către stat tot mai numeroase, orice întreprindere, pentru a supraviețui, are doar o singură ieșire din situație – să-și creeze singură viitorul, să devină dintr-un obiect al influenței din partea mediului extern, un subiect de influență asupra acestuia [119]. Dezvoltatorii-manageri care se află în etapa incipientă de dezvoltare a clădirilor destinate vânzării cu amănuntul urmează să conștientizeze că există o perioadă de întârziere referitoare la ciclul economic în întregime. În economie, factorul principal este piața de consum, scăderea volumului de vânzări în rețeaua cu amănuntul este unul dintre principalele semnale de avertizare cu privire la căderea economică ulterioară și corespunzător despre scăderea cererii de spații noi pentru rețeaua de vânzare cu amănuntul. În primii ani ai sec.XXI a devenit mai problematică finanțarea dezvoltării centrelor comerciale mici, chiar și pentru cazurile când nu apar dificultăți de obținere a documentelor permise. Când potențialii chiriași își schimbă planurile privind extinderea și amână deschiderea magazinelor noi, procesul devine și mai anevoios. Indiferent de greutățile cu care se confruntă dezvoltatorii neexperimentați, noile preferințe de consum, precum și noile canale (nișe) de piață vor fi surse de posibilități pentru cei care dețin informații necesare și pentru cei cu simțul intuitiv al pieței [12].

Modelul de dezvoltare, fiind axat pe abordarea sistemică, conduce la sporirea esențială a eficienței proiectului imobiliar prin diminuarea costurilor. Analiza comparativă a structurii costurilor în modelul sistemic de dezvoltare față de cel tradițional este inclus în tabelul 3.1.

**Tabelul 3.1. Structura cheltuielilor proiectului investițional imobiliar**

<b>Bugetul companiei de dezvoltare: practica internațională</b>		<b>Recomandările normative și practici în R. Moldova</b>	
Gestionarea proiectului cu puterile companiei de management	3%	Cheltuielile pentru întreținerea beneficiarului și a responsabilului tehnic, [2,5-5,5% (CD+CI+BI)]	3,6%
		Cheltuieli de regie [14,5% CD]	10,76%
Activitatea de producere, completare și comercializare	2%	Marketing [3% estimativ]	2,7%
Engineering	4%	Gestionarea proiectului de către organizațiile de proiectare [1% (CD+CI+BI)]	0,9%
Execuția lucrărilor de către antreprenor	71%	Execuția lucrărilor [Estimativ]	74,23%
Fondul de rezervă (de risc)	10%	Fondul de rezervă [3% (CD+CI+BI)]	2,7%
Profitul	10%	Beneficiul antreprenorului [6% (CD+CI)]	5,1%
Total	100%	Total	100%

**Notă:** CD – cheltuieli directe, CI – cheltuieli indirecte, BI – beneficiul investitorului.

Sursa: elaborat de autor în baza [11].

Eficiența modelului sistemic de dezvoltare este condiționată de următorii factori:

- responsabilitatea totală pentru rezultatele economice ale proiectului;

- influența reală asupra rezultatelor realizării proiectului;
- direcționarea spre rezultatul final.

În prezent, nu există o experiență suficientă cu privire la evaluarea eficienței gestiunii profesionale a proiectelor prin structuri de dezvoltare. Însă, având în vedere că funcțiile participanților în cadrul proiectului (structura tradițională) se dublează, atragerea unei firme specializate în dezvoltare imobiliară permite diminuarea cheltuielilor totale pentru gestiunea proiectului (nu mai puțin de 40%).

Conform datelor dezvoltatorilor autohtoni și a celor străini, în comparație cu formele tradiționale de organizare a procesului investițional, implementarea unui sistem de dezvoltare permite obținerea următoarelor rezultate economice:

- diminuarea termenului de execuție a construcției – cu 7-25%;
- scăderea costului manoperei lucrărilor de construcții-montaj – cu 5-15%;
- ieftinirea construcției – cu 10-20%.

Deci, costul total al lucrărilor de gestiune a proiectului prin intermediul unei companii specializate, în cazul îndeplinirii de aceasta a tuturor funcțiilor menționate, poate constitui până la 14% [11].

După cum am menționat, activitatea de dezvoltare permite a eficientiza procesul de creare, reconstrucție a bunului imobil prin reducerea termenului de execuție a lucrărilor și reducerea cheltuielilor. Însă proiectul de dezvoltare nu se rezumă doar la etapa de construcție. Adesea se confundă estimarea valorii cu estimarea eficienței proiectului imobiliar. În tabelul 3.2 propunem comparația evaluării proprietății imobiliare cu evaluarea eficienței proiectului investițional.

**Tabelul 3.2. Compararea evaluării proprietății imobiliare cu evaluarea eficienței proiectului investițional în domeniul imobiliar**

<b>Criteriul de comparație</b>	<b>Evaluarea proprietății imobiliare</b>	<b>Evaluarea eficienței proiectului investițional</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Obiectul evaluării	Drepturile asupra proprietății imobiliare expuse pe piață.	Setul de acțiuni ale tuturor participanților prevăzute de proiectul de investiții.
Scopul evaluării	Elaborarea informației valorice necesare pentru efectuarea unei tranzacții reale sau potențiale.	Determinarea oportunității executării acțiunilor respective sau nu.
Reglementarea activității	Evaluarea bunurilor imobile poate fi realizată exclusiv de evaluatori calificați în conformitate cu legislația R.Moldova.	Evaluarea proiectelor investiționale nu este reglementată și poate fi realizată de orice specialist cu studii superioare economice.
Rezultatul evaluării	Servește ca bază la luarea deciziei de către participanții la tranzacție sau de către organele statale.	Este parte a documentației de proiect, reprezintă un instrument de convingere a tuturor membrilor proiectului în oportunitatea realizării acestuia

Continuare Tabel 3.2.

1	2	3
		(argumentarea tehnico-economică a proiectului).
Cerințe de calificare	Sunt prestabilite în mod legislativ și urmărită respectarea de către Agenția Relații Funciare și Cadastru.	Sunt prestabilite de beneficiar și managerii proiectului.
Responsabilitate	Morală (reputațională) și materială (la decizia instanței de judecată).	Morală (reputațională).
Determinarea valorii	Exprimarea cantitativă a gradului de utilitate a proprietății imobiliare. Valoarea proprietății reflectă valoarea drepturilor patrimoniale asupra acestei proprietăți care poate fi grevată prin anumite obligațiuni. Valoarea este rezultatul opiniei profesionale a evaluatorului.	Exprimarea cantitativă a corespunderii proiectului scopului și intereselor (reale sau potențiale) participanților la proiect. Eficiența proiectului reflectă valoarea drepturilor asupra veniturilor viitoare generate de proiect determinate de anumite obligațiuni prevăzute pentru realizarea proiectului. Prin noțiunea „valoare” adesea se presupun costuri, de exemplu, valoarea de deșeu, valoarea reparațiilor capitale etc.
Abordările aplicabile	Prin piață, prin venit, prin costuri.	Doar prin venit.
Fluxul de numerar	Se actualizează la data evaluării. Fluxul de numerar este prognozat, de regulă, considerând inflația.	Elementele separate ale fluxului de numerar (venituri, costuri) se estimează pentru etapele concrete ale proiectului (de regulă un an), adică consecutivitatea efectelor. În calcul se practică fluxurile de numerar nominale (fără inflație).
Considerarea impozitelor	Se consideră fluxul de numerar fără a considera incidența impozitelor (excepție face impozitul pe bunurile imobile).	Sunt considerate impozitele, inclusiv pentru fiecare participant la proiect.
Rata	Se aplică rata de capitalizare sau rata de actualizare estimată.	Se aplică în calitate de rată de actualizare o valoare normativă sau rată de rentabilitate reală.
Considerarea incertitudinii și riscului	Riscul se consideră în mărimea ratei de actualizare.	În fluxul de numerar se includ rezerve; calculul sensibilității sau analiza scenariilor.
Varietatea evaluărilor	Valoarea se axează pe datele extrase de pe piață sau datele efective.	Eficiențe pot fi apreciate atâtea, câți participanți sunt implicați în realizarea proiectului.
Indicatorii valorii și eficienței proiectului	Valoarea netă actuală – VAN (Net Present Value – NPV). Rata internă de recuperare – RIR (Внутренняя ставка отдачи - ВСД).	Venitul actualizat net sau efectul integral (pe proiect). Rata internă de rentabilitate – RIR (Внутренняя норма доходности – ВНД).

Sursa: adaptat de autor la condițiile RM în baza [117].

*Cele menționate demonstrează posibilitatea și necesitatea utilizării sistemului de development în procesul de management al bunurilor imobile în etapa de creare, reconstrucție (dezvoltare) în scopul sporirii utilității bunului imobil (teren cu îmbunătățiri).*

### **3.2. Dezvoltarea structurii organizatorice a companiei imobiliare**

În primul capitol am constatat că managementul facilităților reprezintă abordarea managementului „ca proces”, iar managementul proprietății reprezintă abordarea managementului „ca activitate” pe piața imobiliară. Totodată, am concluzionat că aceste două direcții de management reprezintă activități distincte, care pot fi realizate independent una de alta, având însă și funcții intercalate, activități dependente. Respectiv ambele direcții de management sunt orientate spre sporirea rentabilității, spre asigurarea utilității maxime a imobilului și respectiv, într-un final, spre sporirea valorii acestuia pentru proprietar.

Prin urmare, instituțiile specializate teoretic ar trebui să prespeze servicii ample proprietarilor cum efectivi așa și potențiali. Însă, în practica Republicii Moldova observăm o situație diferită. În primul rând o vădită diferențiere observăm între managementul bunurilor imobile proprietate publică și cele proprietate privată.

Managementul (administrarea) proprietății publice joacă un rol însemnat în cumulul activităților întreprinse de către administrația publică centrală și locală. Succesul guvernării unei societăți este condiționat de eficiența utilizării proprietăților publice și de reformele întreprinse. În sens mai larg, noțiunea de administrare eficientă a unei proprietăți presupune procesul de luare a deciziilor în scopul maximizării prețului proprietății respective, maximizarea venitului potențial ca rezultat al lui [119].

Unele întreprinderi create de stat sau de către AAPL (autoritate a administrației publice locale) ar trebui să activeze în domenii ce nu reprezintă interes pentru sectorul privat din cauza lipsei profitabilității. Sarcina acestor întreprinderi este livrarea anumitor bunuri și servicii importante pentru societate la un nivel corespunzător sau generarea unor noi condiții, care vor contribui la dezvoltarea unui sector concret. Respectiv, transmiterea patrimoniului public în gestiunea întreprinderilor de stat care generează pierderi economice nu poate fi calificată drept gestiune ineficientă a acestuia.

Examinând esența și conținutul noțiunii de management / administrare a proprietății publice vom cita legea privind administrarea și deținatizarea proprietății publice nr. 121 din 04.05.2007 [29] care definește administrarea drept activitatea ce ține de exercitarea și modificarea dreptului de proprietate a statului și/sau a UAT (unitate administrativ-teritorială). Exercițarea dreptului de proprietate presupune capacitatea de a poseda bunul ca pe un bun al său (dreptul de posesiune), capacitatea de a extrage și de a valorifica calitățile utile ale bunului (dreptul de folosință) și capacitatea de a decide soarta juridică a bunului respectiv (dreptul de dispoziție) [120]. Exercițarea dreptului de proprietate în numele Republicii Moldova este efectuată de autoritățile administrației publice centrale, iar din numele UAT – de AAPL.



Conținutul administrării proprietății publice cuprinde:

- a) elaborarea și aprobarea programelor de dezvoltare a ramurilor economiei naționale și a teritoriilor, prezentarea și examinarea rapoartelor privind îndeplinirea acestor programe;
- b) elaborarea și aprobarea listei BPP (bunuri proprietate publică) –nepasibile de privatizare;
- c) trecerea BPP dintr-un domeniu al proprietății publice în altul, în condițiile prezentei legi și ale legislației privind proprietatea publică;
- d) elaborarea, aprobarea și realizarea, în limita alocațiilor bugetare, a programelor pentru construcția locuințelor de serviciu pe terenuri disponibile, aflate în administrarea AAPC (autoritate a administrației publice centrale) și locale sau a instituțiilor publice;
- e) administrarea ÎS/ÎM și a societăților comerciale cu capital public;
- f) participarea prin reprezentanți (mandatari) la administrarea societăților comerciale cu capital public-privat;
- g) realizarea PPP (parteneriat public-privat);
- h) darea în locațiune/arendă sau în comodat ori vânzarea activelor neutilizate de ÎS/ÎM și de societățile comerciale cu capital integral sau majoritar public;
- i) reorganizarea/restructurarea ÎS/ÎM sau a societăților comerciale cu capital integral sau majoritar public, inclusiv prin atragerea de investiții private ori, după caz, lichidarea acestora;
- j) ținerea evidenței patrimoniului public, efectuarea monitoringului economico-financiar și asigurarea integrității și folosirii eficiente a patrimoniului public.

Conform legislației, administrarea proprietății publice se efectuează pe principiile eficienței, legalității și transparenței în scopul:

- a) armonizării proporțiilor și structurii proprietății publice, precum și a modalităților de administrare a acestora cu funcțiile statului;
- b) atragerii investițiilor în sectorul public al economiei naționale și asigurării unui management eficient;
- c) dezvoltării concurenței în economia națională;
- d) determinării componenței și valorii bunurilor domeniului public ale statului și ținerea evidenței acestor bunuri;
- e) sporirii atractivității ÎS și a societăților comerciale cu capital public prin administrare corporativă;
- f) prognozării, planificării, evidenței, monitoringului și supravegherii proprietății publice;
- g) apărării drepturilor și intereselor legitime ale statului în domeniul proprietății publice;
- h) asigurării egalității în drepturi și apărarea intereselor legitime ale tuturor participanților la privatizarea patrimoniului public [119].

Însă, *atât prevederile legislative, cât și practicile de gestiune a imobilului din proprietatea publică nu prevăd gestiunea eficientă a acestuia. Managementul imobilului aflat în proprietate publică se rezumă la întreținerea stării fizice în stare funcțională (prin reparații curente, periodice și capitale, în funcție de existența resurselor financiare) și oferirea în locațiune. În diferite perioade de timp, primordiale deveneau diferite principii de transmitere în locațiune bazate, în special, pe factori politici și administrativi (dezvoltarea unor afaceri, asigurarea transparenței, utilizarea diferitor instrumente de colaborare dintre domeniul public și privat), însă niciodată în Republica Moldova nu a fost scos în prim-plan principiul sporirii valorii bunului imobil prin cea mai eficientă utilizare.*

Referindu-ne la domeniul privat, în urma analizei ofertelor de servicii existente pe piața imobiliară în Republica Moldova, am constatat:

1. Lipsa firmelor specializate în servicii de management imobiliar;
2. Existența unui număr mare de agenții imobiliare care oferă preponderent servicii de intermediere la tranzacțiile de vânzare-cumpărare sau închiriere a bunurilor imobile;
3. Existența unui număr redus de firme care își diversifică serviciile față de cele de intermediere a tranzacțiilor (în urma analizei ofertelor pe Internet au fost depistate în iulie 2022 doar 3 companii, anexa 4);
4. Existența unui număr redus de companii care oferă servicii ample de administrare a bunurilor imobile. În iulie 2022 își promovau serviciile prin intermediul rețelelor informaționale doar cinci companii de administrare a blocurilor locative (anexa 3). Multe blocuri locative sunt deservite de IMGFL (în mun. Chișinău există 23 de întreprinderi municipale de gestionare a fondului locativ, care gestionează 1538 blocuri din 3751 existente, însă în decembrie 2021, 22 din ele deja se aflau în proces de insolabilitate) [121], care sunt în curs de desființare și oferă un spectru redus de servicii.

*Agențiile imobiliare cu un spectru mai larg de servicii oferă:*

- Vânzare / cumpărare sau închiriere a bunurilor imobile:
  - marketing imobiliar complex pentru ansambluri rezidențiale;
  - consultanță privind tranzacțiile (juridică);
  - asistență financiară (oferte ipotecare);
  - servicii pentru proprietari. Se acordă ajutor proprietarilor de imobile din Chișinău în ceea ce privește căutarea clienților interesați de închirierea unei case sau apartament, precum și a unor imobile comerciale; publicitate; traducere română–rusă–engleză.
- Evaluarea imobilului.

- Administrarea proprietății imobiliare (servicii proprietarilor care își vizitează casele sau apartamentele din Chișinău doar periodic; se asigură îngrijirea și supravegherea locuinței, apartamentului sau birourilor).
- Antreprenoriat general la executarea lucrărilor de reparație a locuințelor.
- Administrarea imobilului (în numele proprietarului), inclusiv:
  - consultații preinvestiționale;
  - marketing;
  - deservirea exploatațională;
  - serviciul de susținere a clienților și rezervare;
  - management financiar.

Companiile de *administrare a blocurilor locative* oferă servicii din spectrul managementului facilităților, astfel, asociațiilor de locatari li se oferă următoarele servicii:

- *Servicii de administrare:* organizarea adunărilor generale în conformitate cu legislația în vigoare, întocmirea ordinii de zi, solicitarea părerilor și decizia tuturor membrilor asociației; convocarea și conducerea ședințelor Consiliului de administrație; strânsa conlucrare cu Consiliul de administrație în scopul asigurării asociației cu toate cele necesare bunei existențe a imobilului; întocmirea rapoartelor și prezentarea ofertelor cu privire la intervențiile în părțile comune, cu solicitarea avizului Adunării generale; prezentarea la Consiliul de administrație a Asociației de coproprietari, a ofertelor privind efectuarea lucrărilor de întreținere și reparații în strictă concordanță cu procedura prevăzută în statutul Asociației de proprietari după aprobarea Adunării generale; semnarea tuturor documentelor asociației; stabilirea programului de lucru cu locatarii, analizarea și soluționarea reclamațiilor parvenite din partea proprietarilor în ceea ce privește spațiile comune; activități de verificare a stării subsolului imobilului, a căilor de acces în imobil, a curților, verificarea funcționării ascensorului ș.a; afișarea lunară în avizier a listelor de venituri și cheltuieli (cu prezentarea copiilor tuturor facturilor) pe siteul firmei; afișarea modului în care au fost calculate plățile pentru fiecare apartament; verificarea periodică a stării și funcționării instalației electrice; aprovizionarea cu consumabile pentru curățenie a lucrătorilor tehnici.

- *Servicii financiare (de contabilitate):* prezentarea facturii detaliate pentru fiecare apartament – aceasta va fi emisă lunar și depusă în cutia poștală; actualizarea lunară a datelor apartamentelor; calcularea cotelor și listelor de întreținere, a cotelor din fondurile de rezervă și evidența acestora; personalizarea lunară a listelor de întreținere; descrierea detaliată a cheltuielilor și a încasărilor asociației; înregistrarea încasărilor și a plăților și calculul penalităților aplicate; ținerea registrului de casă și a registrului de bancă; ținerea registrului

fondului de reparații; ținerea unui jurnal de încasări și plăți; întocmirea și depunerea declarațiilor fiscale; întocmirea listei restanțierilor; informarea în timp util a proprietarilor despre avariile produse în bloc, eventuale sistări de alimentare cu energie electrică, termică, apă sau gaze; citirea datelor contoarelor pentru calculul individual al consumului de gaze, de energie electrică, de apă rece, apă caldă și căldură.

- *Servicii juridice*: întocmirea somațiilor de plată către persoanele cu restanțe de plată; întocmirea dosarelor de acționare în instanță a răuplatnicilor; reprezentarea asociației în instanțele de judecată; verificarea legalității activității administratorului; verificarea legalității deciziilor Consiliului de administrație.

- *Servicii curățenie*: pachete complete de servicii de curățenie aferente spațiilor comune, interioare și exterioare, inclusiv conform deciziei Adunării generale: program de lucru - 5 zile pe săptămână; măturarea și spălarea spațiilor de intrare în imobil, în ascensor, pe alea de acces în imobil; spălatul geamurilor de la intrarea în imobil – de câte ori este necesar; ștergerea balustradelor; măturarea și spălarea scărilor; curățenie în curte – de câte ori este nevoie; ștergerea prafului și îndepărtarea pânzelor de păianjen din interiorul imobilului – de câte ori este nevoie; dezapezirea aleilor de acces în imobil; curățenie generală – de 2 ori pe an, de Paște și de Crăciun.

Doar una din companiile de administrare a imobilului oferă servicii și pentru imobile comerciale și doar servicii de curățenie.

Generalizând (tab.3.3), putem constata că *întreprinderi care prestează servicii de management imobiliar pentru categoria bunurilor imobile comerciale în Republica Moldova nu există*. Însă, exemple de întreprinderi specializate putem găsi în diferite țări. Un exemplu tipic de întreprindere specializată în servicii de management imobiliar în România este „VB Construction Management”, fondată în 1999, unde activează experți în managementul proprietății, de la achiziția terenului până la întreținerea clădirii. Este urmărită atât construcția, cât și investițiile ulterioare în imobile [122]. Compania are două direcții de activitate – managementul proprietății și managementul de proiect al investițiilor. În cadrul primei direcții, *managementul proprietății*, se oferă: administrarea proprietății imobiliare; operarea și mentenanța imobilului; verificarea periodică a proprietății; verificarea plății facturilor de utilități; soluții complete în procesul închirierii, gestiunea financiară sau mentenanța proprietății; întocmirea și implementarea planului de investiții și modernizări; management financiar și raportare; organizare de licitații; reprezentare în fața autorităților; monitorizare contracte și management contracte.

**Tabelul 3.3. Servicii oferite pe piața imobiliară din Republica Moldova**

Direcția de management	Servicii oferite	Agenții imobiliare						Întreprinderi de administrare imobiliară (IR)		
		Pro imobil	Realist Estate Agency	Simplu Imobil	Class imobil	Cvartal imobil	Glemus (doar IR)	Loc-Express (doar IR)	Admini strare Bloc / eBloc / Urbanistik Project	Casa Familiei
MP	Servicii de intermediere vânzare	+	+		+	+				
	• Analiza pieței, promovare	+	+			+	+			
	Servicii de intermediere închiriere	+	+		+	+	+			
	Servicii de evaluare imobile	+	+	+	+	+				
MP / MF	Servicii de administrare									
MP / MF	• Secretariat						+	+	+	
MF	• Executarea lucrărilor de întreținere					+	+		+	+
MP / MF	• Informare locatari, clienți						+	+	+	+
MP	Servicii financiare									
	• Servicii contabile, fiscale						+	+	+	+
	• Servicii intermediere - ipotecă	+	+		+	+				
	• Consultanță investițională		+	+	+		+			
MP / MF	Servicii juridice	+	+		+			+	+	+
MF	Servicii curățenie					+		+	+	+(inc l. SC)
MF	Proiectare (arhitectura, design interior)			+						

Notă: MP – managementul proprietăților, MF – managementul facilităților, IR - imobil rezidențial, SC – spații comerciale.  
Sursa: elaborat de autor.

A doua direcție, *managementul de proiect al investițiilor*, cuprinde servicii precum: consultanță la achiziția terenurilor; expertizarea terenurilor în vederea deciziei de achiziție; urmărirea construcției în perioada exploatarei; managementul întreținerii construcției; consultanță la investițiile în imobile; managementul proiectării și construirii imobilelor; managementul calității; managementul de contract; managementul costului.

*Competitivitatea și răspândirea ulterioară a serviciilor de management imobiliar comercial este determinată de costul acestora, de nivelul costurilor pentru întreținerea instalațiilor și de efectul managementului. Costul serviciilor de administrare (comision pentru serviciile de administrare) imobiliare comerciale depinde în mod semnificativ de factori precum [50]:*

- tipul imobilului (după scopul funcțional) și clasa de calitate a acestuia (A, B, C, D etc.), mărimea suprafețelor transferate în gestiune;
- rentabilitatea bunurilor imobiliare (nivelul venitului brut, profitului, venitului net din exploatare);
- gama de servicii de management prestate (management în zone funcționale separate sau management integrat), organizarea managementului (externă, internă, combinarea de externalizare a funcțiilor (serviciilor) individuale de management cu crearea de unități organizatorice interne).

Costurile de gestionare a operațiunilor pot fi formate în funcție de conceptul de *buget deschis* (*se aprobă un buget de funcționare detaliat, economiile de costuri sunt returnate proprietarului*) și *bugetele închise* (*se elaborează un buget de funcționare, se acordă suma totală a costurilor de funcționare, iar la sfârșitul perioadei bugetare, suma economisită nu este recalculată și returnată*). Ținând cont de posibilitățile destul de largi de optimizare a costurilor de exploatare într-o perioadă de criză și recesiune pe piața imobiliară comercială, în opinia noastră, formarea unui buget închis este mai atractivă pentru companiile de management. Rezumând datele privind nivelul de plată pentru serviciile societăților de administrare, putem evidenția următoarele abordări pentru stabilirea costului serviciilor de administrare imobiliară [123]:

- legătura cu costurile de exploatare sau costul total al construirii unei proprietăți;
- legătura cu indicatorii de performanță și eficiență ai activităților de management (chirie, venit brut din exploatarea unității, profit);
- determinarea unei sume fixe de plată (în conformitate cu conjunctura cererii și ofertei pentru acest tip de serviciu, nivelul de plată existent pentru servicii similare ale altor entități de pe piață).

Pe baza acestor abordări, piața utilizează trei scheme principale de plată pentru serviciile unei companii de management imobiliar: (1) remunerare fixă; (2) remunerare fixă plus un procent din plățile de chirie; (3) un procent variabil dintr-o sumă fixă a remunerației (ținând cont de gradul de ocupare a obiectului de control). Remunerarea fixă se stabilește în principal în cazul managementului facilităților, în funcție de metru pătrat de suprafață propice închirierii. Valoarea remunerării depinde de următorii factori:

- ✓ clasa obiectului – o clasă mai mare implică o recompensă mai mare;
- ✓ suprafața obiectului - o suprafața mai mare, solicită o remunerare pe metru pătrat mai mică;

✓ semnificația unui anumit obiect pentru societatea de administrare - valoarea remunerării ar trebui să fie cât mai redusă posibil, dacă aceasta vă permite să intrați pe o nouă piață strategică sau să acoperiți o clasă superioară de obiecte de management, ceea ce va crește statutul conducerii companiei.

Dacă compania este angajată într-un *management complex* și nu doar în gestionarea operațiunii tehnice a proprietății imobiliare, atunci se utilizează o *schemă de remunerare fixă plus suma unui procent din plățile de închiriere* (aproximativ 1%) și un procent din non-core: venituri inițiate de compania de management imobiliar (aproximativ 10%) (închiriere pe termen lung a unui spațiu publicitar, închiriere pe termen scurt a spațiilor comune pentru evenimente, furnizarea de servicii suplimentare utilizatorilor facilităților) [48].

Potrivit experților, la stabilirea plății pentru serviciile companiei de administrare ca procent din venitul brut lunar din exploatarea unității, aceasta din urmă este interesată de faptul ca proprietatea să aducă maxim pe o perioadă lungă de timp.

*Un procent variabil al unei sume fixe (cu acordul părților) a remunerației pentru societatea de administrare se stabilește când se recomandă stimularea intermedierei active a imobilelor comerciale, pentru creșterea gradului de ocupare a spațiului închiriat transferat conducerii.* Opțiunea de dimensionare disponibilă a remunerației societății de administrare în acest caz este stabilirea unui procent din remunerație egal sau proporțional cu procentul de ocupare a proprietății: de exemplu, dacă obiectul este plin doar în proporție de 60%, atunci remunerația societății de administrare va fi de 60% a remunerației în perioada curentă [124].

La diferențierea taxelor pentru administrarea imobilelor comerciale este indicat să se țină cont de faptul că este mai dificil a gestiona imobilele de retail decât imobilele de birouri și industriale (de depozit). Din acest motiv, comisioanele de administrare pentru imobile comerciale sunt semnificativ mai mari decât pentru alte tipuri de imobile comerciale.

Stabilirea taxei ar trebui să se bazeze pe tipul de proprietate și pe timpul necesar pentru furnizarea serviciilor de management. Aceasta înseamnă cunoașterea reglementărilor de management, a costurilor cu privire la resurse și timpul necesar pentru a servi fiecare client în parte și tip de proprietate. Nivelul cheltuielilor trebuie comparat cu nivelul onorariilor pentru serviciile de management. Este important să se asigure extinderea funcțiilor și a listei de servicii furnizate în gestionarea imobilelor comerciale, deoarece acoperirea fiecărui tip suplimentar de serviciu este baza pentru diferențierea și creșterea taxelor de administrare.

Deci, *costul serviciilor de management al imobilului comercial* (taxa pentru servicii de administrare) *depinde în mod semnificativ de factori precum:*

- + tipul imobilului și clasa de calitate, dimensiunea zonelor transferate pentru management;
- + rentabilitatea imobilului (nivelul venitului brut, profitului, venitului net din exploatare);
- + gama de servicii de management prestate (management în zone funcționale separate sau management integrat), organizarea managementului (externă, internă, combinație de externalizare a funcțiilor (serviciilor) individuale de management).

Printr-o analiză comparativă a aspectelor teoretice, practicilor internaționale și situației existente în Republica Moldova vom puncta aspectele forte și slabe, oportunitățile și amenințările cu care se confruntă activitatea de management imobiliar profesionist în țara noastră (fig.3.1).

<b>PUNCTE FORTE</b>	<b>OPORTUNITĂȚI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cadrul legislativ este creat, se află în continuă actualizare orientându-se către cadrul UE;</li> <li>- Servicii imobiliare unice pe piață (cu referire la imobilul comercial);</li> <li>- Asigurarea calității înalte a serviciilor imobiliare (în special MF);</li> <li>- Abordarea profesionistă a managementului imobil (asigurarea MP);</li> <li>- Prețuri accesibile pentru serviciile imobiliare;</li> <li>- Utilizarea eficientă a suprafețelor administrate de managerii profesioniști, sporirea profiturilor proprietarilor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dezvoltarea fondului imobiliar al țării;</li> <li>- Păstrarea valorii fondului imobiliar comercial existent;</li> <li>- Utilizarea eficientă a fondului imobiliar comercial, respectiv creșterea sumelor impozitelor achitate atât în bugetele locale, cât și cel central;</li> <li>- Dezvoltarea economică a localității prin crearea condițiilor de dezvoltare a activităților / prestare a serviciilor;</li> <li>- Dezvoltarea pieței imobiliare locale.</li> </ul>
<b>PUNCTE SLABE</b>	<b>AMENINȚĂRI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lipsa (slaba dezvoltare) cadrului normativ specializat;</li> <li>- Neînțelegerea rolului și necesității managementului imobiliar profesionist în societate (imaginea activității pe piață);</li> <li>- Lipsa experienței proprietarilor de transmitere a funcțiilor către specialiști;</li> <li>- Numărul mic al firmelor specializate în servicii de management imobiliar;</li> <li>- Neglijarea modalităților de eficientizare a managementului bunului imobil;</li> <li>- Orientarea unidirecțională a managerilor bunurilor imobile (spre categoria de imobile locative).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situația demografică a țării și fenomenul migrațional;</li> <li>- Reducerea puterii de cumpărare a cetățenilor;</li> <li>- Creșterea dobânzilor la creditele imobiliare;</li> <li>- Apariția situațiilor excepționale (ex.: COVID, conflict armat etc.).</li> </ul>

**Fig. 3.1. Analiza SWOT a managementului imobiliar profesionist în Republica Moldova**

Sursa: elaborat de autor.

Printre punctele slabe ale managementului imobiliar comercial în R.Moldova am punctat „numărul mic al firmelor specializate”, iar anterior s-a menționat lipsa celor specializate în managementul imobilului comercial. Considerăm posibil a dezvolta activitatea de management



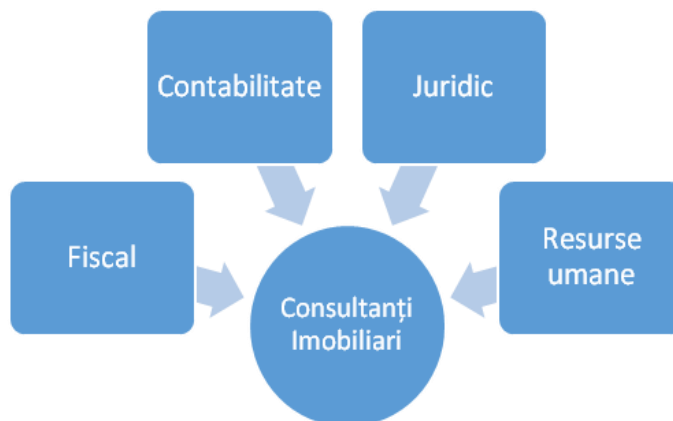
imobiliar profesionist prin dezvoltarea societăților comerciale existente. Pentru aceasta este necesară modificarea structurii organizatorice a întreprinderii. *Autorul propune următoarea structură organizatorică a companiei specializate (fig.3.2), care reflectă o viziune sistemică asupra managementului imobiliar.*



**Fig. 3.2. Structura organizatorică a unei companii imobiliare**

Sursa: elaborat de autor.

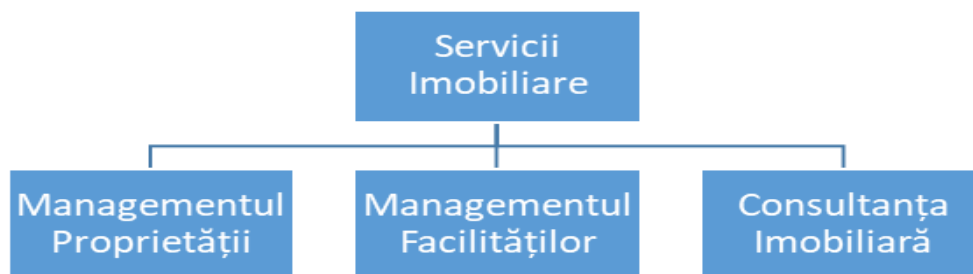
Din cadrul companiei pot face parte și alte societăți care desfășoară activități conexe precum servicii din industria construcțiilor, servicii contabile, juridice, marketing, resurse umane, design, servicii de facility management. În afara serviciilor de facility și property management oferite de companie, aceasta poate pune la dispoziția clienților servicii precum promovarea ansamblurilor imobiliare prin marketing, publicitate și relații publice în scopul facilitării, încheierii și vânzării imobilelor aflate în gestiunea companiei. Departamentele companiei trebuie să constituie o echipă bine încheată, oferind astfel servicii integrale tuturor clienților. Echipele de fiscalitate și contabilitate, juriștii și echipa de resurse umane trebuie să conlucreze cu echipele de consultanță imobiliară după cum rezultă din fig.3.3.



**Fig. 3.3. Conlucrarea departamentelor companiei imobiliare**

Sursa: elaborat de autor.

Infrastructura bine gândită a companiei va permite oferirea clienților acesteia servicii integrale de gestiune a proprietăților. Principalele servicii oferite de o companie imobiliară sunt cele de management al proprietății, management al facilităților și de consultanță imobiliară, după cum putem observa în figura 3.4 [123].

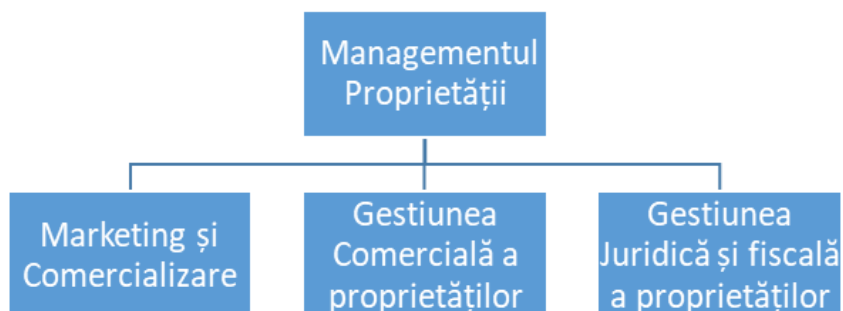


**Fig. 3.4. Serviciile prestate de către compania imobiliară**

Sursa: elaborat de autor.

*Managementul proprietății* presupune trecerea prin gestiunea administrativă a documentației, comercializarea proprietăților, inclusiv recepționarea și plata facturilor furnizorilor sau emiterea și încasarea facturilor clienților. Din moment ce întreaga situație a imobilului va fi regularizată și strategia de gestionare a acestuia stabilită, compania se va ocupa integral de activitățile necesare a fi întreprinse pentru atingerea obiectivelor stabilite. Aceste activități pot fi grupate în 3 mari categorii (fig.3.5):

1. Marketing și comercializare.
2. Gestiunea comercială a proprietății.
3. Gestiunea juridică și fiscală a proprietății.



**Fig. 3.5. Activitățile de management al proprietății**

Sursa: elaborat de autor.

*Marketing și comercializare.* Promovarea și comercializarea imobilelor (investițiilor) reprezintă un aspect prioritar în cadrul gestiunii investițiilor. Companiile ar trebui să dispună de un departament propriu de marketing format din specialiști în publicitate imobiliară care vor acorda servicii de publicitate atât online, cât și offline, pagini web etc.

De asemenea, compania trebuie să dispună de un departament comercial propriu în cadrul căruia agenții comerciali vor acționa atât în direcția vânzare-cumpărare, cât și închirierilor de imobile. În cadrul operațiunilor comerciale sunt incluse servicii integrale care presupun:

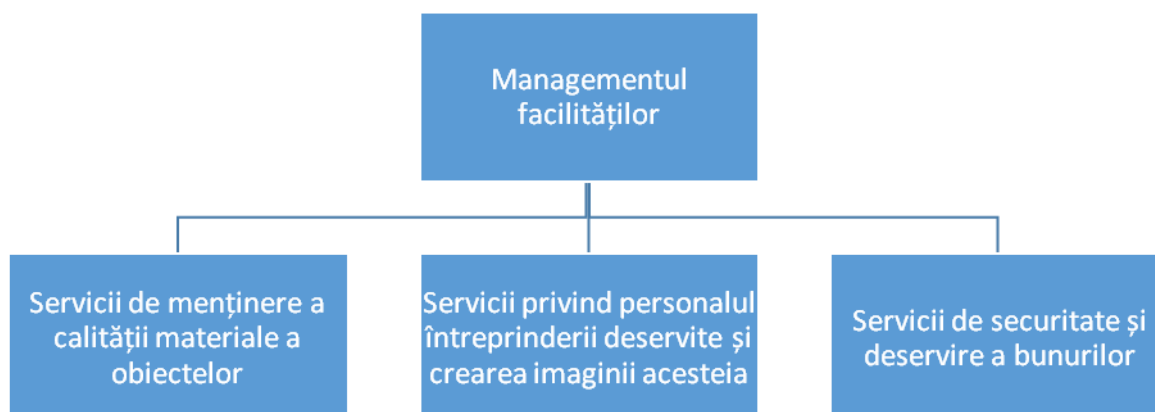
- ✓ prezentarea imobilelor potențialilor clienți;
- ✓ negocierea condițiilor comerciale ale tranzacției;
- ✓ negocierea condițiilor comerciale ale contractului;
- ✓ asigurarea asistenței în vederea operațiunilor bancare și notariale;
- ✓ predarea imobilului cumpărătorului sau chiriașilor;
- ✓ efectuarea tuturor formalităților administrative în fața autorităților financiare și ale serviciilor de utilități.

*Gestiunea comercială a proprietăților.* Gestiunea investițiilor este un aspect de care compania trebuie să se ocupe până în cel mai mic detaliu. Aceasta presupune dispunerea de echipe proprii de intervenție pentru diversele probleme ce pot apărea în imobilele gestionate. În special, pe timp de iarnă, condițiile climatice generează o serie de probleme sau inconveniente în imobile. Dispunerea de o astfel de echipă de intervenție este rentabilă pentru evitarea unor daune majore derivate din dificultăți mai mici. Aceeași echipă se poate ocupa de asigurarea condițiilor optime ale imobilelor înainte de prezentarea acestora clienților (pentru vânzare sau închiriere) pentru ca acestea să se afle în stare perfectă.

*Gestiunea juridică și fiscală a proprietăților.* Din punct de vedere juridic, compania se va ocupa de actualizarea contractelor de închiriere conform legislației în vigoare, incluzând clauze care vor proteja statutul juridic al proprietarului investitor împotriva prejudiciilor sau neplății activelor patrimoniale. Din punct de vedere contabil, compania monitorizează plățile chiriașilor atât pentru chirie, cât și pentru utilități. Facturile vor fi expediate printr-un sistem automatizat care garantează fiecărui chiriaș primirea unei facturi detaliate și clare, în timp util. Proprietarul investitor va fi informat continuu în legătură cu toate evenimentele ce privesc respectiva proprietate [125].

*Managementul facilităților.* Administrarea facilităților reprezintă tot ce ține de administrarea clădirilor împreună cu sistemele și serviciile aferente acestora, cum ar fi, de exemplu, sistemele electrice, hidraulice, termice, sistemele de iluminat, climatizare, dar și servicii de curățenie, grădinarit, catering de companie, flotă auto de companie, supraveghere și securitate etc., luând în considerație că prin instalație înțelegem orice infrastructură, echipament sau serviciu capabil să facă posibilă exploatarea oricărui element care a fost construit, instalat sau creat pentru confortul oamenilor.

Obiectivul principal al managementului facilității este coordonarea spațiului fizic de lucru cu resursele umane și activitățile proprii ale companiei/proprietarului. Activitățile de management al facilităților pot fi grupate în trei grupe de activități după cum se observă în figura 3.6.



**Fig. 3.6. Activitățile de management al facilităților**

Sursa: elaborat de autor.

*Serviciile de menținere a calității materiale a obiectului* urmăresc direcțiile: lucrări de reparații; deservirea elementelor de infrastructură inginerescă, inclusiv: alimentare cu energie electrică, apeduct, canalizare, încălzire, ventilare, condiționare, iluminare, ascensoare etc.; deservirea rețelelor informaționale, televiziune, radio, internet etc.; înlăturarea deșeurilor; deservirea parcărilor și teritoriului; alte servicii.

*Serviciile privind personalul întreprinderii deservite și crearea imaginii acesteia* – presupun acordarea următoarelor servicii: planificarea și crearea interiorului încăperii; organizarea locurilor de muncă pentru angajații întreprinderii deservite; organizarea alimentației; organizarea menajului încăperilor; organizarea spațiului pentru odihna personalului organizației deservite sau a locatarilor. Crearea imaginii întreprinderii deservite prevede rezolvarea următoarelor sarcini: acordarea caracteristicilor reale ale bunului imobil corespunzătoare cu planificarea existentă a sectorului; amenajarea terenului aferent; înlăturarea influențelor nocive asupra mediului înconjurător; participarea în activități obștești de amenajare a teritoriului; înlăturarea obstacolelor pentru cetățeni, locatari privind accesul și parcare; asigurarea atractivității estetice a clădirii deservite; efectuarea măsurilor de informare în masă privind interesele întreprinderii deservite.

*Serviciile de securitate și deservire a bunului* – includ cinci direcții principale: paza bunurilor imobile; paza bunurilor mobile; paza angajaților întreprinderii și a membrilor familiei; paza întrunirilor de afaceri; paza mijloacelor bănești, hârtiilor de valoare și bunurilor de preț ale clienților.

Pentru realizarea unui nivel înalt de eficiență a activității de management administrativ-gospodăresc, este important să fie îndeplinite următoarele trei tipuri de acțiuni:

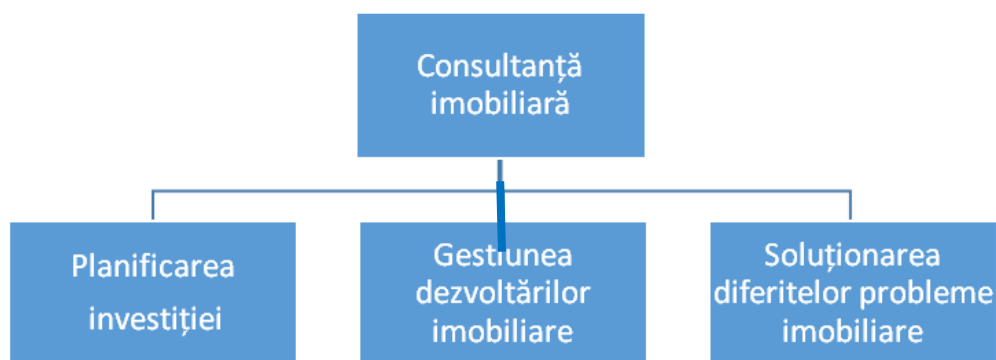
1. *Activități reglementate* care presupun acțiuni planificate a căror durată de execuție se indică în contracte, documentația tehnică, sistemele inginerești și documentația normativă.

2. *Solicitări curente ale consumatorilor* care nu pot fi planificate, deși ele sunt frecvente și presupun cererile consumatorilor privind deservirea.

3. *Avarii, accidente* – sunt situații rare care nu pot fi prevăzute, însă necesită intervenții imediate, fiindcă sunt însoțite de pierderi materiale mari.

Importanța acestor trei tipuri de acțiuni reiese din punctul de vedere al luării deciziilor organizatorice, formarea documentației tehnice și de execuție, minimizarea costurilor pentru deservire, asigurarea execuției în termen a lucrărilor, sporirea calității deservirii și soluționarea altor probleme ce vor asigura o eficiență sporită a activității.

*Consultanța imobiliară.* Compania trebuie să acorde consultanță profesională și transparentă, bazându-se pe cunoștințe profunde cu referire la piața imobiliară. O consultanță oferită de o echipă de profesioniști cu experiență pe piața imobiliară va fi de un real folos pentru a concentra investiția într-o manieră sigură și rentabilă privind un viitor de succes. Serviciile de consultanță imobiliară pot fi concentrate în 3 mari tipuri de activități (fig.3.7).



**Fig. 3.7. Componentele serviciului de consultanță imobiliară**

Sursa: elaborat de autor.

*Planificarea investiției* presupune următoarele activități:

- ✓ Definirea clară a obiectivelor investiției:
  - investiție pentru obținerea unei rentabilități anuale pe termen mediu sau lung prin intermediul închirierii (spații de birou, locații comerciale sau industriale, hoteluri etc.);
  - investiție speculativă în imobile (achiziție de imobile pe baza planului, la prețuri reduse, prin plata unui avans, având ca bază faptul că prețul imobilului va crește până

la finalizarea acestuia, urmată de vânzarea imobilului înainte de darea în exploatare a acestuia și plata prețului final) sau terenuri (care nu au o calificare urbanistică și obținerea într-o perioadă de timp a acesteia pentru vânzarea terenului la un preț mult mai ridicat);

- investiții pentru dezvoltări imobiliare (prin achiziția de terenuri pentru dezvoltarea de proiecte imobiliare de orice tip: birouri, zone comerciale sau industriale, hoteluri).
- ✓ Analiza celei mai favorabile structuri pentru realizarea investiției din punct de vedere juridic și fiscal.
- ✓ Selecționarea diverselor oportunități de investiție oferite de piață în funcție de obiectivul clientului.
- ✓ Analiza diverselor oportunități de investiție poate include:
  - analiza SWOT prin analiza factorilor interni și ai celor externi;
  - studiul de piață orientat spre analiza oportunităților de investiție;
  - studiul economic, plan de afacere al investiției și rentabilitatea acesteia;
  - etapele investiției și fluxul de bani.
- ✓ Luarea deciziilor și execuția investiției:
  - consultanță privind finanțarea investiției;
  - consultanță privind negocierile cu vânzătorul;
  - consultanță privind crearea și implementarea structurii juridice și fiscale;
  - consultanță juridică privind elaborarea și negocierea contractelor.

*Gestiunea dezvoltărilor imobiliare.* Gestiunea unei dezvoltări imobiliare poate începe cu elaborarea, de către un arhitect experimentat, a unui plan urbanistic zonal (PUZ) (în cazul unui teren liber de construcții) care va reprezenta o organizare a construcțiilor ce se vor materializa pe teren sau elaborarea proiectului de dezvoltare a imobilului existent. Urmează obținerea autorizației de construcție cu toate formalitățile care le implică. Compania poate colabora cu diverși furnizori de servicii de construcții sau poate cuprinde în cadrul său o societate care se ocupă de construcția diverselor proiecte precum:

- ✓ construcția prin contract la preț fix, incluzând execuția structurii proiectului până la recepția finală;
- ✓ promovarea și comercializarea proiectului prin propriile departamente de marketing și comercial despre care am menționat mai sus.

*Soluționarea problemelor imobiliare.* Mulți investitori se confruntă cu diverse dificultăți sau probleme ce pot apărea odată cu investițiile imobiliare. Compania trebuie să aibă în

componenta sa o diviziune specializată în investigarea, analiza și consultanța cu privire la oferirea unor soluții pentru problemele care apar. Problemele ce pot apărea pot fi de ordin:

✓ juridic – în acest sens, cunoașterea temeinică a legislației de către specialiștii Departamentului juridic al companiei și dacă este cazul, colaborarea cu diferite birouri de avocați specializate în problemele respective, pot soluționa problemele de acest gen;

✓ problemele imobiliare ale investițiilor – multe investiții imobiliare întâmpină probleme de cadastru sau de calificare imobiliară. Verificarea registrului proprietății periodic, în scopul identificării posibilelor înscrisuri făcute, este o măsură de precauție absolut necesară. Problemele cadastrale pot apărea cu precădere la achiziția terenurilor a căror suprafețe (din actele de proprietate) să nu corespundă cu realitatea. Aceste probleme pot fi rezolvate, urmând procedurile legale care sunt lente și birocratice;

✓ probleme de ordin fiscal – solicitarea unei fișe analitice a companiei de la administrația fiscală, cel puțin o dată pe an, reprezintă o măsură de precauție absolut necesară, dovedind astfel că taxele și impozitele sunt plătite la zi și deci investiția nu se află în pericol din punct de vedere fiscal. Republica Moldova impune numeroase schimbări de cod fiscal. Anual, producându-se numeroase modificări și actualizări, a fi la curent cu toate aceste aspecte reprezintă o măsură absolut necesară pentru a putea oferi servicii de calitate clienților. Pot apărea o serie de probleme fiscale derivate dintr-o monitorizare incorectă a investițiilor, fapt pentru care specialiștii profesioniști ai companiei vor verifica permanent investițiile și statutul acestora pentru a evita eventualele probleme [125].

**Tabelul 3.4. Reducerea prețului serviciilor de management imobiliar în urma implementării structurii organizatorice propuse de autor**

Grupul de servicii imobiliare	Metode de remunerare	Economia potențială în cazul contractării serviciilor complexe
Managementul proprietății	% (fix sau variabil) din venitul efectiv (chirie)	Reducerea costurilor fixe (întreținerea personalului administrativ, marketing, întreținerea sediului companiei etc.), excluderea dublării costurilor în prețul serviciilor. Reducerea implicațiilor fiscale în prețul contractului.
Managementul facilităților	Remunerație fixă lunară	
Consultanță imobiliară	Remunerație fixă per serviciu (elaborarea raportului de analiză a pieței; raportului de evaluare a imobilului etc.) sau pe ora de lucru în funcție de complexitatea consultanței (ex.: asistență juridică, asistență contabilă etc.).	
Exemplu, formarea prețului: Costuri fixe + Costuri variabile + Beneficiul întreprinderii + TVA		Dacă: Costurile variabile = Costurile fixe Reducerea prețului serviciilor = 33% Dacă: Costuri variabile = ½ Costuri fixe Reducerea prețului serviciilor = 44% Dacă: Costurile variabile = 2 Costuri fixe Reducerea prețului serviciilor = 22%

Sursa: elaborat de autor.

Având în vedere situația existentă pe piața imobiliară, complexitatea și varietatea problemelor cu care se confruntă proprietarii bunurilor imobile, în special comerciale, propunem companiilor imobiliare din R. Moldova aplicarea structurii organizaționale elaborate de autor. Această structură va permite prestarea serviciilor complexe, concomitent oferind posibilitatea soluționării problemelor în mod sistemic. În urma implementării acestei structuri, agenții economici vor putea reduce considerabil prețul serviciilor prestate în mod separat fără a reduce calitatea serviciilor (tab.3.4). Reducerea prețurilor va permite atragerea noilor clienți, precum și crearea unui portofoliu cu clienți pe termen lung.

*Prin urmare implementarea structuri organizaționale propuse de autor va permite atragerea și menținerea clienților (în special a celor plecați peste hotare), care vor fi scutiți de soluționarea unor probleme specifice, își vor putea reduce cheltuielile și pierderile de timp.*

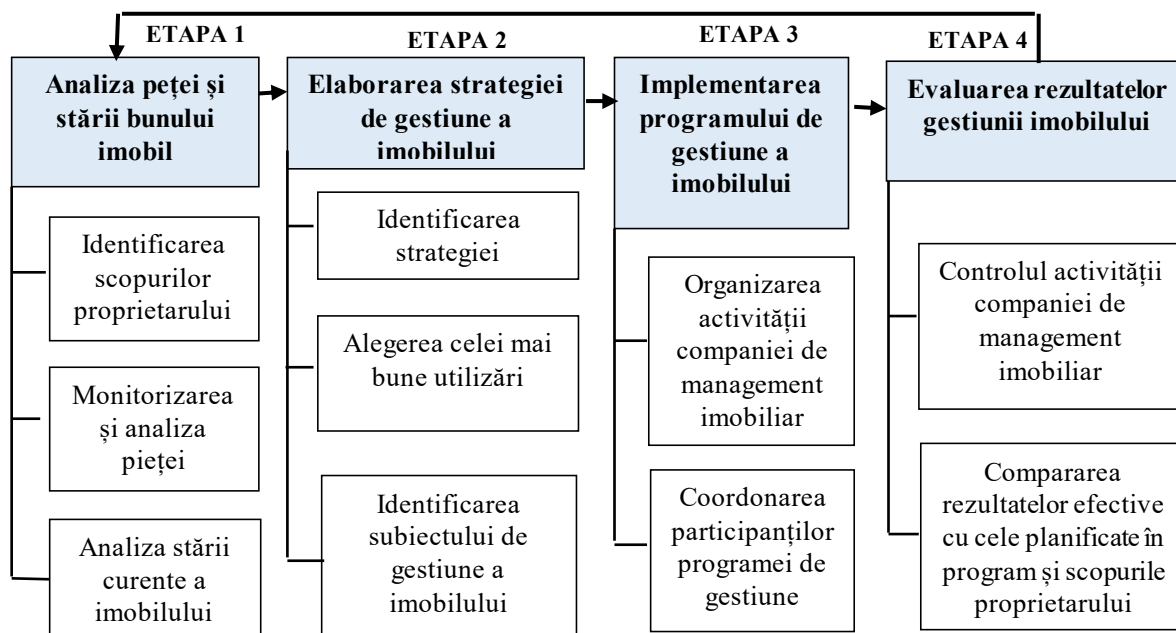
### **3.3. Elaborarea concepției-cadru a managementului patrimoniului construit amplasat în municipiul Chișinău**

După cum s-a menționat, managementul imobilului cuprinde o multitudine de sarcini de diferită apartenență profesională și adesea managerul imobiliar trebuie să soluționeze probleme de ordin tehnic, economic, juridic, organizațional. Prin urmare, abordarea sistemică capabilă să creeze un sistem eficient de management al imobilului trebuie să asigure atingerea scopurilor proprietarului în corespundere cu principiile caracteristice managementului imobiliar (descrise în capitolul 1). Schema principială de management al bunului imobil elaborată, aplicând abordarea sistemică, o vom numi concepția managementului imobilului.

*Concepția managementului imobilului* reprezintă schema de administrare a bunului imobil concret (sau a complexului de bunuri imobile) care reprezintă implementarea abordării sistemice față de crearea, exploatarea, dezvoltarea, evaluarea și gestiunea bunului imobil. Concepția se va baza pe business-procesele expuse în capitolul 1, figura 1.4. Schema-cadru a concepției managementului imobilului cuprinde patru etape de bază (fig. 3.8).

În prima etapă, *Analiza pieței și stării bunului imobil*, se identifică scopurile proprietarului și atitudinea acestuia față de risc și profitabilitate. Solicitățile proprietarului dețin prioritate în etapa de elaborare a strategiei de gestiune a imobilului. În această etapă se realizează următoarele expertize: monitorizarea și analiza pieței imobiliare; analiza amplasamentului bunului imobil; expertiza juridică a bunului imobil; expertiza tehnică a stării bunului imobil; expertiza economică a bunului imobil; expertiza managementului bunului imobil [126].





**Fig. 3.8. Etapele concepției managementului imobilului**

Sursa: elaborat de autor.

În etapa a doua, *Elaborarea strategiei de gestiune a imobilului*, se realizează planificarea proceselor de gestiune a bunului imobil; se determină strategia generală de formare și gestiune a portofoliului imobiliar; se planifică procesele de dezvoltare a bunurilor imobile în funcție de etapa ciclului de viață la care se află fiecare obiect: creare (construcție, procurare); reconstrucție (reprofilare); exploatarea curentă, deservire tehnică și utilizare; lichidare (demolare, vânzare).

Astfel de planuri se realizează pentru portofoliul imobiliar integral și pentru fiecare obiect în parte. Cu referire la fiecare obiect separat, se întocmește programul de gestiune.

Experiența practică în procesul de determinare a strategiei de management a imobilului indică necesitatea clarificării următoarelor aspecte: (1) alegerea celei mai bune și eficiente variante de utilizare a bunului imobil; (2) determinarea subiectului care va implementa programul de gestiune; (3) identificarea elementelor de bază ale strategiei de marketing.

În etapa a treia, după aprobarea strategiei și a programului de gestiune, urmează *Implementarea programului de gestiune a imobilului*. Implementarea programului de gestiune este încredințată companiei imobiliare specializate sau unui manager profesionist în domeniu.

În ultima etapă urmează *evaluarea rezultatelor gestiunii imobilului*, evaluarea activității realizate în cadrul primelor trei etape. Proprietarul împreună cu managerul (sau compania imobiliară) compară rezultatele efective cu cele planificate, la necesitate include schimbări și corectări în deciziile anterioare, în strategie sau programul de gestiune care se realizează la moment [127].

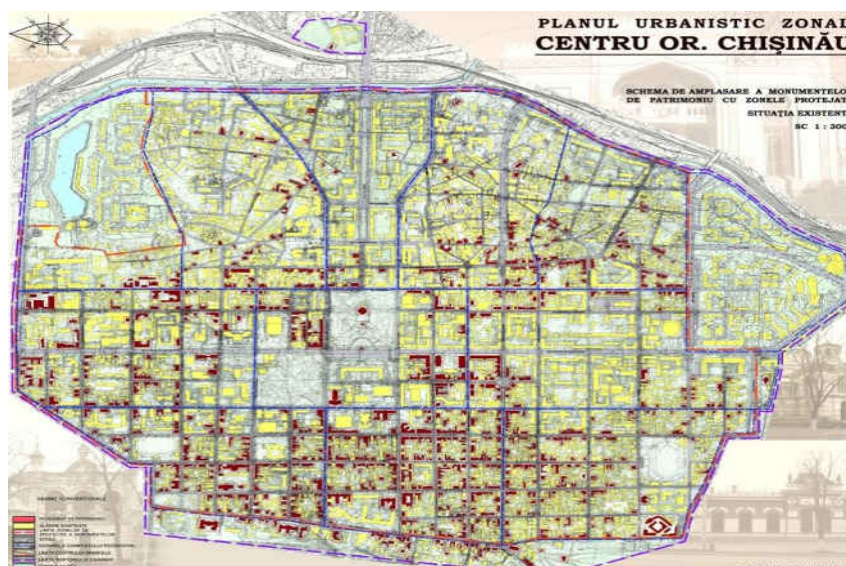
În cele ce urmează, propunem *concepția-cadru a managementului bunurilor imobile cu valoare istorică amplasate în municipiul Chișinău*.

## ETAPA I

*Monitorizarea și analiza* situației curente și potențiale (de viitor) a pieței servește la determinarea corespunderii strategiei și scopului proprietarului, investitorului (viitorului proprietar) cu cererea și oferta existentă pe piață. Scopul analizei pieței constă în oferirea informației necesare pentru luarea deciziilor cu privire la efectuarea unor sau altor tranzacții imobiliare.

În cadrul concepției de management imobiliar, monitorizarea și analiza pieței urmează a fi realizate în permanență. Această cerință este condiționată de specificul pieței imobiliare, care se modifică în funcție de ciclicitatea caracteristică ei și de multitudinea sarcinilor impuse cercetării. În astfel de condiții nu este suficientă analiza sporadică a pieței. Analiza pieței bunurilor imobile este expusă în paragraful 2.2.

*Analiza amplasamentului bunului imobil* este un factor important care determină atractivitatea acestuia pentru potențialii chiriași (locatari). În procesul analizei variantelor de utilizare a bunului imobil este necesar a considera factorii negativi ce însoțesc fiecare variantă. Bunurile imobile cu valoare culturală (istorică, arhitecturală) din or. Chișinău preponderent sunt amplasate în Nucleul istoric (fig.3.9 și anexa 5, fig.A.5.3).



**Fig. 3.9. Nucleul istoric al or. Chișinău. Schema de amplasare a monumentelor istorice cu zonele protejate**  
Sursa: [128].

Atenție deosebită se va acorda factorilor sociali, demografici (anexa 5, fig.A.8.4 și fig.A.5.5) și economici ai sectorului (regiunii) de amplasare, concomitent analizând tipul influenței. Este necesar a examina: starea și dezvoltarea infrastructurii (obiecte industriale, de

educație, cultură, asigurare socială, deservirea populației); dezvoltarea construcțiilor (anexa 5, fig.A.5.1 și fig.A.5.2); clasificarea regiunii în funcție de amplasare (zonă cu construcții istorice, locative, comerciale, industrial-comunale, recreaționale, teritoriu agricol); situația ecologică; starea sectorului și importanța (valoarea) acestuia la nivel de localitate (regiune, țară); construcțiile alăturare și peisajul (anexa 5, fig.A.5.3); intensitatea transportului și rețelele de acces (anexa 5, fig.A.5.6 și fig.A.5.7); informația privind starea socială și afilierea politice ale populației.

Analiza amplasamentului bunului imobil concret poate fi realizată în baza informației analitice cuprinse în planul urbanistic zonal al sectorului Centru (anexa 4) și analizată în baza informației expuse în surse cu acces liber [128].

*Expertiza juridică a bunului imobil* asigură argumentarea juridică a strategiei de gestiune a bunului imobil și se realizează din punct de vedere al legislației curente; reglementărilor urbanistice (zonarea, protecția mediului, siguranța antiincendiu, consum energetic etc.); soluțiilor de perspectivă a planificării zonale a lotului de teren pe care este amplasat bunul imobil; limitări / restricții din partea APL și/sau a populației [127].

Cadrul legislativ internațional și actele reglatorii internaționale la care Republica Moldova este parte sunt analizate în monografia colectivă „Patrimoniul arhitectural: aspecte legale, tehnice și economice” [129]. Cadrul legislativ și normativ în construcții privind evaluarea și intervenția la clădirile patrimoniului cultural istoric din Republica Moldova cuprinde următoarele acte, respectarea cărora urmează a fi verificată în procesul expertizei juridice:

1. Legea nr. 218 din 17.09.2010 privind protejarea patrimoniului arheologic (Publicat: 03.12.2010 în Monitorul Oficial nr. 235-240, art. 738) [130].
2. Legea nr. 835 din 17.05.1996 privind principiile urbanismului și amenajării teritoriului (Publicat: 02.01.1997 în Monitorul Oficial nr. 1-2, art. 2) [31].
3. Legea nr. 721 din 02.02.1996 privind calitatea în construcții (Publicat: 25.04.1996 în Monitorul Oficial nr. 25, art. 259) [30].
4. Hotărârea de Guvern nr. 361 din 25.06.1996 cu privire la asigurarea calității construcțiilor (Publicat: 08.08.1996 în Monitorul Oficial nr. 52-53, art. 439) [131].
5. SM EN 16853:2017 Conservarea bunurilor culturale. Proces de conservare. Luarea deciziilor, programare și implementare [132].
6. SM EN 16096:2018 Conservarea bunurilor culturale. Evaluare și raport despre starea patrimoniului cultural construit [133].

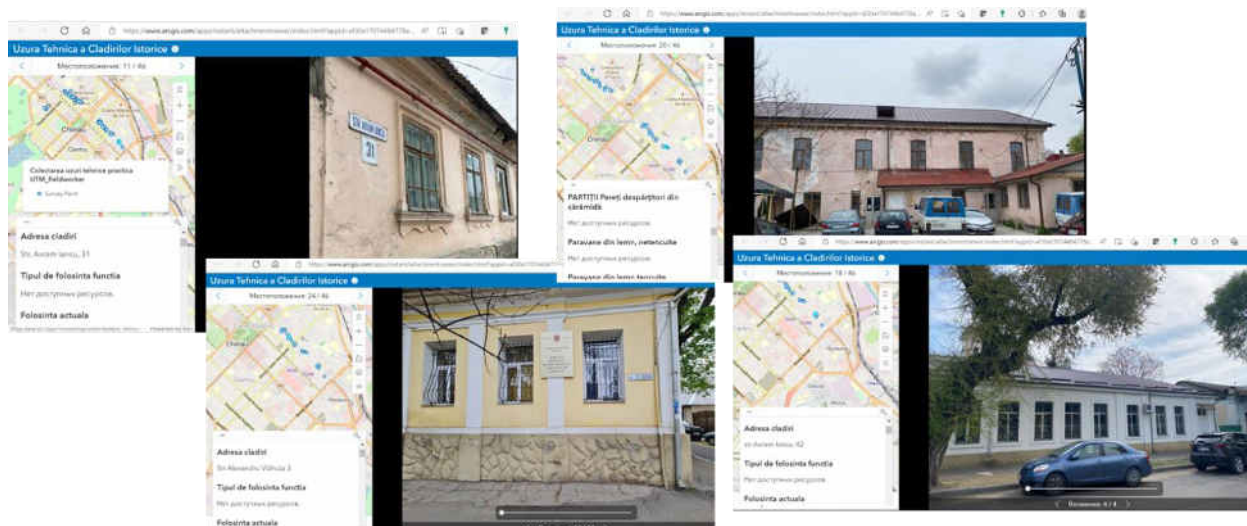
7. Catalogul documentelor normative în construcții. Ediția II, 2021. Norme de deviz pentru lucrările de restaurare. Indicator R - Lucrări de restaurare a obiectelor patrimoniului cultural ([www.ednc.gov.md](http://www.ednc.gov.md)) [134].
8. SM CEN/TS 17135:2021 Protecția patrimoniului cultural. Termeni generali pentru descrierea modificărilor obiectelor [135].
9. SM EN 15898:2020 Conservarea bunurilor culturale. Termeni principali generali și definiții [136].
10. SM EN 1996 Eurocod 6: Proiectarea structurilor de zidărie [137].
11. SM EN 1998 Eurocod 8: Proiectarea structurilor pentru rezistența la cutremur [138].
12. Hotărârea de Guvern nr. 936 din 16.08.2006 pentru aprobarea Regulamentului privind expertiza tehnică în construcții (Publicat: 01.09.2006 în Monitorul Oficial nr. 138-141) [139].
13. Hotărârea de Guvern nr. 73 din 31.01.2014 privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a Consiliului Național al Monumentelor Istorice (Publicat: 07.02.2014 în Monitorul Oficial nr. 27-34, art. 87) [140].
14. Legea nr. 163 din 09.07.2010 privind autorizarea executării lucrărilor de construcție (Publicat: 03.09.2010 în Monitorul Oficial nr. 155-158, art. 549) [141].
15. Legea nr. 1530 din 22.06.1993 privind ocrotirea monumentelor (Publicat: 30.01.1994 în Monitorul Oficial nr. 1, art. 3) [105].
16. Hotărârea de Guvern nr. 1009 din 05.10.2000 despre aprobarea Regulamentului privind zonele protejate naturale și construite (Publicat: 12.10.2000 în Monitorul Oficial nr. 127-129) [142].

*Expertiza tehnică* a stării bunului imobil este efectuată în scopul identificării stării fizice a elementelor constructive portante și de închidere (anvelopei, acoperișului) a bunului imobil, analiza calității soluției arhitecturale, de volum și planimetrie a clădirii.

O vedere de ansamblu a stării fizice a bunurilor imobile amplasate în sectorul Centru poate fi formulată în baza analizei incluse în PUZ Centru (anexa 5, fig.A5.2), iar starea fizică a unor construcții cu valoare culturală separate poate fi consultată în mod interactiv. Baza de date este elaborată în cadrul IMP Chișinăuproiect, autorul aducându-și aportul la crearea modului informațional și completarea acestuia (fig.3.10).

*Expertiza economică a bunului imobil* se realizează pentru o perioadă planificată prestabilită. Pentru fiecare interval de timp (de regulă un an) se prognozează veniturile și cheltuielile generate de bunul imobil. În procesul de argumentare economică se examinează și se propun soluții de finanțare, se identifică fluxurile de numerar aferente bunului imobil, se determină ratele de actualizare care satisfac cerințele beneficiarului. Atenție deosebită se va

atrage perioadelor de flux și reflux al mijloacelor bănești, venitului căpătat din locațiune, cheltuielilor pentru administrare, reparație capitală și exploatarea bunului imobil.



**Fig. 3.10. Extras din modulul informațional „Clădiri istorice. Starea tehnică”**

Sursa: [143] (contribuția autorului).

În procesul expertizei economice este necesar: a analiza utilizarea curentă a bunului imobil; a determina termenul de planificare a bugetului și a prognoza mărimea cheltuielilor și veniturilor generate de bunul imobil; a întocmi lista tuturor strategiilor de management al bunului; a întocmi lista activităților necesare pentru principalele etape ale gestiunii în funcție de fiecare strategie potențială.

Rezultatul final reprezintă elaborarea variantelor de buget al veniturilor și cheltuielilor în funcție de diferitele strategii de management al bunului imobil. Bugetul este baza tuturor activităților prognozate de administrare (management) a bunului imobil în care se reflectă strategia de management și planurile operaționale de gestiune în perioada planificată.

În scopul managementului, bugetul bunului imobil trebuie să cuprindă următorii indicatori (tab.3.5): venitul brut potențial; venitul brut efectiv; cheltuieli operaționale; venitul operațional net; cheltuieli pentru deservirea împrumutului; profitul până la impozitare; cheltuieli capitale.

Venitul brut potențial este venitul care poate fi generat de imobil în cazul în care vor fi folosite toate spațiile disponibile. Venitul brut efectiv reprezintă venitul care se poate obține de pe urma funcționării imobilului, ținându-se cont de gradul de ocupare a spațiilor și de eventualele pierderi provenite din colectarea plății de arendă. Cheltuielile operaționale sunt cheltuielile legate de exploatare și de asigurarea funcționării în condiții normale a bunului imobil. Cheltuielile operaționale includ: cheltuielile operaționale fixe, acestea fiind cheltuieli care nu depind de gradul de ocupare a spațiilor (impozit pe imobil, prima de asigurare a bunului

imobil și altele); cheltuielile operaționale variabile, acestea sunt cheltuielile dependente de intensitatea exploatării imobilului (cheltuielile de administrare a bunului imobil, cheltuielile pentru plata utilităților și altele); cheltuielile pentru lucrările de reparații și mentenanță, acestea includ cheltuielile pentru reparațiile curente și cheltuielile de întreținere a bunului imobil. Cheltuielile incluse în această categorie au atât caracter fix, cât și caracter variabil (reparația ascensorului, zugrăvirea pereților și altele); cheltuieli operaționale de înlocuire, care cuprind cheltuielile necesare înlocuirii elementelor uzate ale bunului imobil (acoperișul, instalațiile sanitare – ingineresti și altele). Pentru a estima venitul operațional net, din venitul efectiv brut vor fi scăzute numai cheltuielile operaționale ce sunt suportate de către proprietar. În cadrul cheltuielilor operaționale nu sunt incluse: cheltuielile de deservire a creditului ipotecar, valoarea impozitului pe venit și amortizarea mijloacelor fixe [127].

**Tabelul 3.5. Indicatorii bugetului strategiei de management al bunului imobil**

Indicator		Notă explicativă
Venituri	venitul brut potențial	VBP
	alte venituri	AV
	deduceri pentru spațiile libere și neachități	DSL
	venitul brut efectiv	$VBE = VBP + AV - DSL$
Costuri	costuri fixe	CF
	costuri variabile	CV
	reparații și mentenanță	CR
	cheltuieli operaționale	$CO = CF + CV + CR$
Venitul operațional net		$VON = VBE - CO$
Cheltuieli capitale		CC - reparația capitală (renovare, reconstrucție, modernizare)
Deservirea creditului ipotecar		DC
Cheltuieli excepționale		CE
Rezultatul până la impozitare		$R_{pi} = VON - CC - DC - CE$
Impozitul pe venit		I
Rezultatul după impozitare		$R_{di} = R_{pi} - i$

Sursa: elaborat de autor.

Referindu-ne la patrimoniul construit, urmează a atrage o atenție deosebită articolelor de cheltuieli, care adesea nu pot fi planificate cu certitudine. Dacă articolele de venit pot fi prognozate cu o probabilitate înaltă, apoi sumele planificate pentru diversele articole de cheltuieli pot suporta majorări considerabile. Argumentarea afirmației o propunem mai jos în cadrul etapei a doua.

*Expertiza managementului bunului imobil.* Managementul este factorul prin prisma căruia se examinează toate variantele posibile de dezvoltare a bunului imobil. Argumentarea managerială include două componente ale corespunderii strategiei: (1) scopurile beneficiarului și (2) resursele manageriale existente.

Dacă scopul beneficiarului presupune limitări ale utilizării obiectului, în prima etapă vor fi selectate doar variantele de strategii ce corespund acestui scop. În a doua etapă, strategiile identificate se vor compara în funcție de eficiența operațională, comercială și socială în corespundere cu scopurile altor persoane cointeresate (de exemplu, a companiei imobiliare sau a arendașului strategic). Metodologia generală a comparației strategiilor este analogică metodologiei de evaluare a eficienței economice a investițiilor. Pot fi aplicați diverși indicatori de comparație, de exemplu: valoarea actuală netă (NPV), rata internă de rentabilitate (IRR), indicii de profitabilitate (PI), termenul de recuperare, modificarea valorii de piață a bunului imobil.

Comparând diversele variante, urmează a o selecta pe aceea, care într-o mai mare măsură corespunde scopurilor și intereselor beneficiarului [127].

## **ETAPA II**

În paragraful 1.2, tab.1.1 sunt scoase în evidență scopurile și sarcinile gestiunii imobilului în diferite etape ale ciclului de viață. Referindu-ne la bunurile imobile cu valoare istorică, observăm că sistemul de management al acestei categorii de bunuri nu cuprinde etapa de lichidare și construcția unui obiectiv nou, iar în etapa de reconstrucție apar particularități condiționate de interdicții și aspecte specifice patrimoniului construit.

Clădirile cu o durată relativ lungă de exploatare (de peste 50 ani) au materialele de rezistență mai mult sau mai puțin îmbătrânite, situație în care caracteristicile lor mecanice inițiale sunt afectate. La zidării s-au folosit de regulă mortare slabe care uneori s-au măcinat în timp, iar lemnul a putrezit ori a suferit fisurări din uscăre. Anii industrializării au accentuat agresivitatea fizico-chimică a mediului ambiant. Datorită acestor agenți specifici, cele mai multe dintre construcțiile vechi au degradări și avarieri suplimentare față de cele ale construcțiilor mai noi, deoarece au rezistat acțiunilor seismice repetate, având rigiditatea structurală deja afectată.

Acțiunile de protecție a monumentelor istorice trebuie să aibă în vedere următoarele obiective:

*Întreținerea:* adică, observarea continuă a stării fizice a monumentului istoric și ansamblul de măsuri luate pentru menținerea acestei stări.

*Restaurarea:* presupune acțiuni de înaltă specializare care au scopul de a evidenția mărturiile istorice incluse în monumentul istoric și a păstra autenticitatea acestuia.

*Consolidarea:* are în vedere acțiuni de înaltă specializare care urmăresc îmbunătățirea integrității structurale a monumentului istoric.

*Paza:* are drept scop protejarea monumentului istoric împotriva furturilor sau a vandalizării.

*Integrarea socială, economică și culturală în viața comunității locale:* presupune înscrierea în programele de dezvoltare și în planificarea locală și regională a acțiunilor de protecție a monumentelor istorice.

Urmărind atingerea obiectivelor menționate, trebuie să se țină cont de următoarele principii generale de intervenție asupra monumentelor ce fac parte din patrimoniul construit:

- Expertizarea stării clădirii din toate punctele de vedere: nu pot fi conceptualizate separat componentele arhitectură, structură, decorațiune, ci numai într-un singur concept, unitar, care să le armonizeze pe toate. Investigarea monumentelor istorice, din punct de vedere al fiecărei specialități, reprezintă suma observațiilor pure, imparțiale, pe care monumentul permite să le obținem și care trebuie înregistrate ca atare. Interpretarea datelor trebuie făcută numai după terminarea investigării și cu participarea tuturor membrilor echipei.

- Soluția de consolidare nu trebuie să afecteze aspectul arhitectural: conservarea și restaurarea monumentelor istorice nu poate fi abordată decât în echipă; fiecare specialitate are importanța ei aparte în stabilirea unor concepte unitare de restaurare, echipa trebuie formată de către șeful de proiect și arhitect și se bazează pe bună înțelegere, respect reciproc și coeziune. Echipa nu poate fi completă fără participarea restauratorului executant.

- Menținerea autenticității: cuprinde ansamblul de acțiuni menite să dea obiectului starea pe care a avut-o la un anumit nivel istoric - cel mai adesea cel original - și constă în reconstrucția tehnică, independent de starea obiectului înainte de intervenție.

- Stabilirea nivelului de intervenție și de asigurare antiseismică: gradul de intervenție asupra unui monument variază de la simple lucrări de întreținere și conservare, trecând prin acțiuni de protecție, consolidare și întregire, ajungând la intervenții complexe de restaurare și recompunere, de dezasamblare și reasamblare, sau, în cazuri extreme, de translare sau reconstrucție parțială.

- Execuția în regim de maximă urgență a lucrărilor de consolidare: constituie un factor obligatoriu la majoritatea monumentelor istorice datorită degradărilor și deteriorărilor avansate constatate în urma expertizărilor deja efectuate și este necesară pentru a preîntâmpina un dezastru în cazul unui cutremur, cu prioritate a monumentelor care adăpostesc oameni ale căror vieți pot fi puse în pericol împreună cu inestimabile valori de patrimoniu.

- Reversibilitatea metodelor aplicate în conservare și restaurare: plecând de la ipoteza că viitorul ne va aduce tehnologii mai viabile, se impune alegerea unor modalități de conservare și restaurare care vor putea fi cu ușurință îndepărtate în viitor, în condițiile unei posibile operații de restaurare, utilizând tehnologii și principii care deocamdată nu sunt recunoscute.



- Compatibilitatea materialelor utilizate la conservare și restaurare: nu trebuie utilizate (decât în cazuri limită) decât materiale compatibile, de preferință din aceeași sursă, pentru că majoritatea incompatibilităților survenite la folosirea unui material vechi (original) și unul nou conduc deseori la o degradare ulterioară mult mai rapidă.

- Încărcările rezultate din noile elemente de consolidare nu trebuie să depășească rezistențele capabile ale materialelor (blocuri de zidărie, mortar etc.).

- Structura rezultată după consolidare trebuie să conducă la o bună comportare seismică a ansamblului „structură veche - elemente structurale noi”.

- Reintegrarea culturală și socială: monumentele istorice trebuie menținute în permanență în stare de funcționare cât mai perfectă, fie prin păstrarea, dar și modernizarea funcțiunilor lor inițiale, fie prin acordarea de funcțiuni noi, viabile, compatibile cu natura, structura și valoarea lor. Un monument „exploatat”, dar și întreținut permanent, menținut viu, se conservă mult mai bine decât altul, fie și consolidat și restaurat, dar neutilizat.

Selectarea strategiei optime pentru dezvoltarea ulterioară a bunului imobil se realizează de proprietar în favoarea celei mai bune variante din punct de vedere economico-financiar, însă concomitent varianta trebuie să fie permisă legal și posibilă din punct de vedere tehnic.

Variantele celei mai bune utilizări sunt:

- a păstra așa cum este;
- a include mici schimbări, de exemplu a înlocui locatarii (chiriașii); a mări numărul încăperilor oferite în locațiune; efectuarea reparației curente etc.;
- a modifica destinația funcțională a obiectului, de exemplu, în urma reconstrucției și reprofilării încăperilor;
- lichidare, în cazul obiectelor de patrimoniu aflate în proprietate privată, ne referim la vânzare.

Restricțiile/cerințele legale și tehnice condiționează costuri suplimentare în comparație cu un bun imobil analogic care nu reprezintă obiect de patrimoniu. Din punct de vedere legal, există interdicții în procesul de restaurare/conservare, care nu permit ajustarea soluțiilor planimetrice (de compartimentare) la cerințele moderne ale societății.

Pentru bunurile imobile cu valoare culturală amplasate în or. Chișinău, în funcție de proprietarul bunului imobil, putem evidenția câteva scheme de principiu de dezvoltare (tab. 3.6) [127].

**Tabelul 3.6. Scheme de bază de dezvoltare a imobilelor cu valoare culturală**

<b>Imobile în proprietate publică</b>	<b>Imobile în proprietate privată</b>
Păstrarea utilizării curente	Păstrarea utilizării curente
Schimbarea modului de utilizare a imobilului din social în comercial (oficii, structuri de primire turistică)	Schimbarea modului de utilizare a imobilului din locativ în comercial (oficii)
Schimbarea modului de utilizare a imobilului din comercial (oficii) în social (teatru, galerie de arte etc.)	Schimbarea modului de utilizare a imobilului din locativ în comercial (încăperi pentru comerț, structuri de primire turistică)
	Schimbarea modului de utilizare a imobilului din oficii în spații comerciale (sau viceversa)

Sursa: elaborat de autor.

Strategia de dezvoltare selectată urmează a fi concretizată în formă de program de gestiune a bunului imobil. În esență, acest program reprezintă un plan de afaceri cu descrierea bunului imobil (prezentul sau viitorul), serviciile de locațiune sau vânzare planificate (în special, avantajele față de concurenți), segmentul de piață spre care sunt orientate serviciile, resursele și calificarea personalului, cheltuielile (costurile) și rezultatele financiare planificate.

Pentru fiecare direcție (compartiment) din plan urmează a clarifica activitățile (acțiunile) concrete care trebuie interconectate în funcție de timpul de execuție. Recomandăm a utiliza astfel de instrumente precum Planul calendaristic sau Planul Gantt, care vor fi utile și în ultima etapă de evaluare a rezultatelor strategiei de management al bunului imobil.

În programul de gestiune a bunului imobil trebuie să se regăsească următoarea informație:

- adresa obiectului, numărul cadastral;
  - tipul bunului imobil (modul de folosință și utilizarea atât pentru teren, cât și pentru construcții);
  - scopul programului;
  - termenul de realizare a proiectului;
  - statutul juridic al bunului imobil (dreptul de proprietate asupra terenului și separat al construcției (în cazul când sunt diferiți proprietari); limitări ale dreptului de proprietate etc.).
- Pentru bunul imobil cu valoare culturală trebuie concretizat nivelul de însemnătate națională sau locală, indicată informația din Registrul monumentelor ocrotite de stat;
- descrierea obiectului; pentru obiectele de patrimoniu se va concretiza posibilitatea (sau imposibilitatea) tehnică și legală de asigurare a utilităților la nivelul cerințelor actuale pe piață;
  - concluzia expertului privind starea tehnică a construcțiilor;
  - utilizarea de facto a obiectului;

- existența unor limitări efective sau potențiale ale modului de utilizare a bunului imobil; de exemplu, interzicerea construcțiilor în zona de protecție a monumentului;
- rezultatele cercetărilor de marketing;
- cea mai bună și eficientă utilizare a bunului imobil; pentru obiectele de patrimoniu se va atrage o atenție deosebită permisiunii legale a modificărilor tehnice necesare asigurării unei eficiențe maxime în exploatare;
- strategia de management al bunului imobil;
- activitățile de bază în procesul gestiunii bunului imobil;
- tabelul sintetic al veniturilor și cheltuielilor pe întreaga perioadă de gestiune;
- investiții de capital și graficul de rambursare a creditului;
- mărimea VAN (valoarea actuală netă) a viitoarelor venituri [127].

### **ETAPA III**

În etapa a treia urmează implementarea programului de gestiune. Pentru a asigura generarea fluxurilor de numerar planificate, o atenție deosebită urmează a acorda calificării și experienței managerului bunului imobil sau companiei de management selectate. Cerințele înaintate unei companii de management imobiliar sunt analizate în paragraful precedent.

### **ETAPA IV**

Ultima etapă cuprinde două direcții de activitate: controlul activității managerului (companiei de management imobiliar) și compararea rezultatelor efective și cele planificate. Adesea, în practică, etapa de control este în mare parte omisă, punându-se accent doar pe compararea rezultatelor.

Autorul propune a utiliza în această etapă un sistem de monitorizare a implementării programului de gestiune (prin analogie cu sistemul de monitorizare a procesului de realizare a proiectelor investiționale în construcții) [11]. Acest sistem ar fi util atât pentru compania de management, precum și pentru proprietarul bunului imobil.

Sistemul de monitorizare reprezintă un mecanism de executare a unei supravegheri permanente asupra celor mai importante rezultate curente în urma realizării tuturor proiectelor în condițiile incerte ale conjuncturii pieței, precum și în contextul implementării în Republica Moldova a standardelor UE în domeniul construcțiilor și managementului bunurilor imobile.

Scopul principal al elaborării sistemului de monitoring constă: (1) în descoperirea devierilor de la planul calendaristic și bugetul proiectelor aparte ce conduc la micșorarea eficienței activității manageriale; (2) analiza cauzelor care au provocat aceste devieri și

elaborarea propunerilor cu privire la corectarea corespunzătoare a direcțiilor activității manageriale cu scopul normalizării ei și sporirii eficienței.

Crearea sistemului de monitorizare se va baza pe respectarea următoarelor principii:

Principiu 1. *Alegerea pentru supraveghere a celor mai importante direcții.* Realizarea acestui principiu se bazează pe scopurile activității companiei de management formulate în etapa II. În primul rând, se supraveghează realizarea planului calendaristic și bugetului.

Principiul 2. *Formarea sistemului de indicatori informativi pentru fiecare direcție.* Un astfel de sistem, în primul rând, se va baza pe datele operative ale evidenței contabile. Sistemul indicatorilor informativi urmează să reflecte mersul realizării planului calendaristic conform indicatorilor de volum și structurali (lucrări de reparație curentă etc.), îndeplinirea bugetului cu privire la volumul și structura cheltuielilor, precum și finanțarea lucrărilor din fiecare sursă aparte (proprie, credite, împrumuturi).

Principiul 3. *Elaborarea sistemului indicatorilor estimativi de generalizare pentru fiecare direcție.* Sistemul indicatorilor estimativi se construiește reieșind din scopurile monitorizării direcțiilor aparte ale activității manageriale și se axează pe indicatorii informativi. Pentru simplificarea analizei ulterioare, acest sistem de indicatori estimativi trebuie format în corespundere cu capitolele de bază ale monitorizării. Formând sistemul acestor indicatori, trebuie elaborat concomitent algoritmul de calcul pentru fiecare dintre ei pe baza indicatorilor informativi folosiți.

Principiul 4. *Stabilirea periodicității raportării (indicatori informativi și estimativi).* O astfel de periodicitate este determinată de periodicitatea planului calendaristic și bugetului de realizare a programelor manageriale. În corespundere cu această periodicitate, putem evidenția:

- a) darea de seamă lunară;
- b) darea de seamă semestrială;
- c) darea de seamă anuală.

Lucrările efectuate în corespundere cu aceste patru principii permit formarea unui bloc concis informațional al monitorizării implementării programelor manageriale.

Principiul 5. *Analiza cauzelor care au provocat devierea rezultatelor reale față de cele previzionale.* În procesul acestei analize, în primul rând se evidențiază indicatorii cu „devieri critice” față de planul calendaristic sau buget. În calitate de criteriu al „devierilor critice” poate servi devierea mai mare de 20% pentru perioada operativă (lunar); mai mult de 15% – pentru perioada semestrială și mai mult de 10% – anuală. Pentru fiecare „deviere critică” trebuie evidențiate cauzele acestor devieri.

Principiul 6. *Evidențierea rezervelor și posibilităților de normalizare a situației.* În procesul realizării acestui principiu rezervele sunt analizate în corespundere cu blocurile funcționale și studierea posibilităților companiei de management de normalizare a mersului realizării programului. Una dintre aceste posibilități poate fi folosirea rezervei financiare bugetare.

Principiul 7. *Argumentarea propunerilor cu privire la schimbările din planul calendaristic și bugetul realizării proiectelor manageriale în perioada curentă.* Dacă posibilitățile de normalizare a mersului realizării programelor sunt limitate sau lipsesc, în etapa finală a monitorizării se argumentează propunerile cu privire la corectarea documentelor elaborate în etapele I și II: planul calendaristic și bugetul.

Sistemul de monitorizare a implementării programelor manageriale trebuie corectat concomitent cu schimbarea scopurilor proprietarului bunului imobil, precum și a companiei de management imobiliar [127].

### **3.4. Eficientizarea activității serviciului de consultanță imobiliară prin aplicarea metodei *Utilității globale maxime***

După cum s-a menționat în paragraful anterior, direcția de *consultanță imobiliară* cuprinde oferirea serviciilor de consultanță privind *planificarea investiției, gestiunea dezvoltărilor imobiliare și soluționarea problemelor aferente proprietății imobiliare.*

În condițiile economiei de piață, imobilul este unul dintre cele mai importante obiective de investire a capitalului. Prin comparație cu alte obiective de investire (procurarea utilajelor, active nemateriale, hârtii de valoare etc.), imobilul este caracterizat de o serie de particularități. Piața imobiliară este indisolubil legată de activitatea de investiții. Plasarea capitalului în bunuri imobiliare poate fi efectuată atât pe piața primară (piața construcțiilor noi), cât și pe cea secundară (piața construcțiilor existente).

Principalele scopuri ale investitorilor în domeniul imobiliar sunt: obținerea veniturilor periodice (din locațiune); sporirea capitalului ca urmare a modificării prețurilor pe piață, a reconstrucției sau dezvoltării obiectelor imobiliare; exploatarea ulterioară eficientă a bunului imobil; păstrarea mijloacelor acumulate în bunuri a căror valoare nu se modifică esențial în timp.

În practică distingem trei direcții principale de investire a capitalului în bunurile imobiliare: *locuințe, terenuri, imobil comercial.*

Investițiile în imobilele locative asigură creșterea capitalului prin creșterea prețurilor la locuințe. Cererea permanentă de locuințe face atractivă această direcție de investire a capitalului.

Investițiile în terenuri sunt influențate de o serie de factori externi: hotărârile

administrației publice locale; factori ecologici, economici; modificări în legislația funciară.

Plasarea capitalului în imobilele cu destinație comercială este cea mai profitabilă direcție de investire a capitalului. Atractivitatea investirii în imobilele comerciale este mare, deoarece obținerea unor venituri este certă, dar, în acest caz, crește riscul cauzat de lichiditatea redusă a imobilului și termenul de recuperare a investițiilor este îndelungat.

A investi în bunuri imobiliare este mult mai avantajos decât a plasa capitalul în hârtii de valoare [11], deoarece:

✓ Investind capital în bunurile imobiliare sunt generate fluxuri de mijloace bănești lunare (plata de arendă) în comparație cu hârtiile de valoare (acțiuni), unde dividendele sunt achitate trimestrial sau anual.

✓ Fluxul de mijloace bănești ce provine din posesia bunului imobiliar este mai puțin supus modificărilor față de fluxurile de numerar generate de hârtiile de valoare:

- fluxul de mijloace bănești generat de hârtiile de valoare depinde de volumul producției realizate, pe când fluxul de numerar generat de bunurile imobiliare este constant o perioadă îndelungată, deoarece se bazează pe contractele de locațiune / arendă;
- sursele de venit ale hârtiilor de valoare sunt mai puțin supuse pronosticării decât sursele de venit ale bunurilor imobiliare (deoarece imobilul este fix atât fizic, cât și juridic).

✓ Profitabilitatea bunurilor imobiliare este mai mare decât rata profitabilității hârtiilor de valoare. Rata profitabilității investițiilor imobiliare trebuie să acopere atât riscurile suportate, cât și recuperarea investiției capitale.

✓ Investițiile în bunurile imobiliare sunt caracterizate printr-un nivel sporit de siguranță și protecție, dar și prin posibilitatea investitorului de a controla investițiile.

Asupra structurii și mărimii investițiilor în bunuri imobiliare acționează o serie de factori, precum: nivelul de profitabilitate așteptat; dobânda creditului ipotecar; politica fiscală în general și, în particular, în domeniul imobiliar; rata inflației; nivelul de risc al investiției; prognozele pieței imobiliare.

Plasarea capitalului în bunurile imobiliare este determinată de influența inflației care stimulează investirea capitalului în bunuri imobiliare. Odată cu sporirea nivelului inflației crește atractivitatea investițională a imobilului în calitate de obiect ce permite păstrarea valorii acumulărilor personale. Devalorizarea rapidă a depozitelor bancare și lipsa frecventă a corelației dintre dobânda bancară și nivelul inflației condiționează redirectionarea investițiilor din sfera financiară spre cea reală (imobiliară), care este mai sigură. Investiția în imobilul comercial poate

fi asigurată prin sporirea plății de arendă. În același timp, inflația diminuează posibilitățile investiționale ale agenților economici: veniturile reale fiind în scădere, prognozarea corelației dintre cheltuieli și câștiguri devine tot mai complicată, iar a obține un credit cu o dobândă acceptabilă este tot mai greu [144].

Imobilul ca potențial obiect al investirii capitalului are un șir de *caracteristici specifice*, care trebuie luate în considerare de către investitor în procesul de luare a deciziei de a investi capitalul în bunurile imobiliare, și anume [11]:

*Stabilitatea relativă a fluxurilor de venit* generate de imobilul procurat în comparație cu fluxurile de venit provenite din operațiunile cu alte active (cu hârtiile de valoare). Fluxurile de venit generate de imobil, de regulă, sunt caracterizate printr-o rată de profitabilitate mai înaltă.

*Dependența caracteristicilor fizice, economice și juridice ale imobilului de eficiența managementului investițional* este o particularitate a imobilului care, de asemenea, trebuie luată în considerare de către investitor. Din punct de vedere al managementului, imobilul este un obiect complex, iar investițiile în bunurile imobiliare necesită cheltuieli manageriale considerabile. Aceasta se referă, în special, la etapa de construire, care cuprinde relațiile de subantrepriză. Investițiile în imobil, derulându-se pe o perioadă lungă de timp, necesită și un management eficient și rațional al exploatării obiectelor imobiliare.

*Stabilitatea antiinflaționistă a imobilului.* Deoarece investițiile în obiectele imobiliare sunt mai puțin supuse influenței inflației, imobilul este considerat o modalitate eficientă de protecție a investițiilor contra inflației.

*Nivelul de risc sporit.* Spre deosebire de majoritatea activelor financiare, investițiile în bunurile imobile sunt supuse incertitudinii într-o măsură mai mare. Nivelul sporit al incertitudinii se explică prin perioada îndelungată a investițiilor capitale, precum și prin insuficiența informației privind piața, tranzacțiile cu bunurile imobile. Datorită lichidității reduse a imobilului, nivelul de risc crește, fapt pentru care, la luarea deciziilor de a investi capitalul în bunuri imobile, un rol hotărâtor îl joacă riscul modificării factorilor externi de influență asupra imobilului.

Imobilul, în calitate de potențial obiect al investirii capitalului, are o serie de *particularități în comparație cu alte active* [82]. Aceste particularități se împart în trei grupe, după cum urmează:

*1. Particularitățile fundamentale ale imobilului:*

*Imobilitate* - orice obiect imobiliar este strict legat de un lot de pământ concret și fără a fi deteriorat nu poate fi strămutat.

*Unicalitate* - orice obiect imobiliar este *unic* (irepetabil). Deci, nu există două loturi de

pământ absolut identice, fiecare având un șir de caracteristici specifice: amplasare, formă, parametri fizici, chimici, geologici, climaterici etc. La fel, și construcțiile, având o planificare tipizată, se vor deosebi prin amplasarea în plan, însorirea încăperilor, accesul la mijloacele de transport public etc.

*Insuficiența permanentă a spațiilor* (terenurilor) - rezultă din creșterea numărului populației și limitarea resurselor funciare.

*Perioadă îndelungată de creare și funcționare* a obiectivelor imobiliare.

*2. Particularitățile imobilului ca obiect-marfă:*

*Specificul circuitului* - pe piață nu circulă obiectele imobiliare în sine, ci doar drepturile de proprietate asupra lor (depline sau parțiale).

*Specificul ciclului de viață* - durata îndelungată a ciclului de viață a imobilului determină neuniformitatea și structura complexă a fluxurilor de numerar generate de imobilul comercial.

*Tendențele opuse de modificare a valorii componentelor imobilului* – ale pământului și ale clădirilor; se observă creșterea valorii pământului, pe când valoarea clădirilor și edificiilor construite pe lotul respectiv scade (inclusiv din cauza uzurii fizice).

*Lichiditatea scăzută a imobilului* - lichiditatea reprezintă capacitatea activelor de a se transforma în numerar spre data stabilită și fără pierderea valorii lor; realizarea obiectelor imobiliare pe piață necesită o perioadă de timp îndelungată (spre deosebire de activele financiare).

*3. Particularitățile legislative și organizaționale ale imobilului:*

*Divizarea drepturilor asupra imobilului* - drepturile asupra bunurilor imobile pot fi divizate conform tipurilor de drept, elementelor componente ale obiectivului imobiliar sau după perioada de timp de realizare a acestor drepturi, de asemenea, drepturile asupra bunului imobil pot fi limitate de exemplu prin sechestrul, gajare, servitute etc.

*Particularitățile impozitării obiectelor imobiliare* - suma impozitului pe bunurile imobiliare este inclusă în componența costului producției. Acest fapt asigură investitorului obținerea unor înlesniri fiscale, micșorându-se baza impozabilă privind impozitul pe venit.

*Necesitatea managementului profesionist* - procesul de dezvoltare a imobilului necesită un management profesionist al obiectelor imobiliare în fiecare etapă atât de creare, cât și de exploatare (construire, exploatare, vânzare etc.); în acest sens, în literatura de specialitate există mai multe metode de eficientizare a managementului, precum:

*Metoda utilității globale.* Acest concept a fost propus de către matematicianul american John Neuman împreună cu economistul german Oskar Morgenstern. Metoda utilității globale se încadrează în grupa metodelor de decizie multicriteriale, deoarece, în vederea selectării variantei



optime - din mai multe alternative posibile - se face apel la o serie de criterii stabilite de către decident și pe care acesta le apreciază ca relevante pentru scopul propus. În cazul în care coeficienții de importanță sunt identici, atunci varianta optimală va corespunde acelei variante a cărei sumă a utilităților este maximă. În cazul în care valoarea coeficienților de importanță este diferită, atunci varianta optimală va corespunde variantei pentru care suma produselor utilității și coeficienților de importanță este maximă.

*Metoda ELECTRE.* În descifrare înseamnă "metoda de clasament și alegere în prezența unor puncte de vedere multiple", aceasta a fost concepută de către Bertrand Roy în anul 1967. Metoda presupune a compara variantele decizionale, două câte două, pentru a putea stabili unele relații de preferință, în baza a doi indicatori (concordanță și disconcordanță). Varianta optimală este aceea care va surclasa celelalte variante.

*Tabelul decizional* constituie un tabel în care sunt incluse: obiectivele sau cerințele decizionale; acțiunile ori operațiile posibile; combinațiile obiectivelor ori cerințele decizionale și combinații ale posibilelor acțiuni sau operații. Avantajele utilizării metodei "tabelului decizional", sunt creșterea operativității în procesul de luare a deciziilor, simultan cu reducerea volumului de muncă a cadrelor de conducere, grație stabilirii anterioare a tuturor variantelor decizionale în corespundere cu diferite combinații ale obiectivelor și ale rezultatelor ce vor fi obținute [145].

Considerăm că cea mai utilă și mai indicată metodă în condițiile Republicii Moldova este *Metoda utilității globale*.

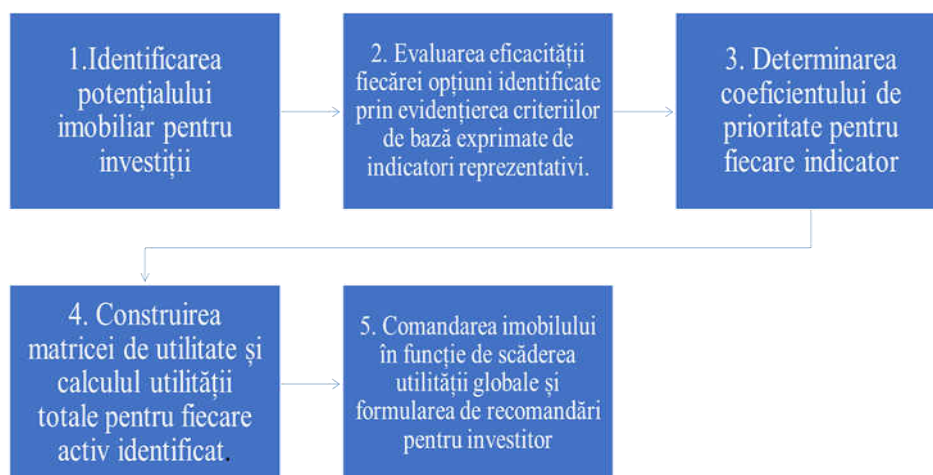
Având în vedere caracteristicile specifice și particularitățile bunurilor imobile, problema consultației în vederea planificării investiției devine destul de complicată. Pentru simplificarea procesului de selectare a bunurilor imobile comerciale în scopul exploatării rentabile ulterioare (nu vor fi considerate scopurile speculative), *autorul propune aplicarea metodei utilității globale maxime*. Această metodă va permite ordonarea bunurilor imobile în funcție de potențialul investițional și de exploatare eficientă ulterioară, în ordine descrescătoare a valorii utilității globale maxime. Algoritmul metodei *Utilității globale maxime* este reprezentat în figura 3.11.

Această metodă va permite ordonarea bunurilor imobile în funcție de potențialul investițional și de exploatare eficientă ulterioară.

Propunem următoarele criterii de ordonare:

- Criteriul economico-financiar prin următorii indicatori:
  - valoarea actuală netă (VAN);
  - nivelul de risc (R);
  - rata internă de rentabilitate (RIR).

- Criteriul lichidității prin indicatorii:
  - termenul de recuperare (TR);
  - durata de viață economică rămasă (DVER).
- Criteriul celei mai bune utilizări prin indicatorul:
  - nivelul importanței bunului imobil (NI) [144].



**Fig. 3.11. Algoritmul metodei Utilității globale maxime**

Sursa: elaborat de autor.

Datele inițiale vor fi introduce în tabelul 3.3. Coeficientul de prioritate a fiecărui criteriu se va stabili de către consultant în urma discuției cu investitorul, în funcție de atitudinea acestuia față de risc și profitabilitate. Atenționăm că obiectivele cu risc sporit au și o profitabilitate potențială mai mare, și invers.

De exemplu, în cazul solicitării de către investitor a recuperării cât mai repede a investițiilor cu profitabilitate maximă, cea mai mare prioritate va fi acordată criteriului celei mai bune utilizări, VNAT și termenului de recuperare. În cazul unei atitudini moderate, prioritatea va fi acordată indicatorilor RIR și duratei de viață economică rămasă.

La următorul pas se va construi matricea utilităților cu elementele  $x_{ij}$ . Fiecare element al matricei se calculează pentru criteriul de maxim prin expresia:

$$x_{ij} = \frac{x_i - x_{i\min}}{x_{i\max} - x_{i\min}}, \quad (3.1)$$

iar pentru fiecare criteriu de minim prin expresia:

$$x_{ij} = \frac{x_{i\max} - x_i}{x_{i\max} - x_{i\min}}, \quad (3.2)$$

în care:  $x_i$  – valoarea indicatorului  $i$  asociată proiectului  $j$ ,  $x_{i \min}$  – valoarea minimă a indicatorului  $i$ ;  $x_{i \max}$  – valoarea maximă a indicatorului  $i$ .

Urmează calculul utilității globale pentru fiecare bun imobil ca suma produselor elementelor matricei utilităților (vectorul coloană corespunzător proiectului) și coeficienților de prioritate atribuiți fiecărui indicator. Bunurile imobile vor fi ordonate în descrescerea valorii utilității globale maximale. În baza acesteia, investitorul potențial va putea selecta acele bunuri imobile, care maxim corespund intereselor sale.

*Valoarea actuală netă* (VAN) sau NPV (net present value) se determină prin formula:

$$VNAT = -I + \sum_{j=1}^{De} CF_j(1+a)^{-j} \quad j = 1, 2, \dots, De, \quad (3.3)$$

în care:  $I$  – investiții (prețul de procurare a bunului imobil);  $CF$  – fluxul de numerar care cuprinde profitul potențial și deprecierea (amortizarea) anuală a bunului imobil;  $a$  – rata de actualizare care.

În scopul prezentei analize, rata de actualizare recomandăm a fi determinată prin metoda investițiilor de alternativă [11]. Metoda se bazează pe principiul: investițiile cu riscuri similare vor avea rate de actualizare egale. În cazul bunurilor imobile, considerăm posibilă compararea cu depozitarea banilor în instituțiile financiar-creditare.

*Nivelul de risc* recomandăm a fi determinat prin metoda expert, evaluând factorii menționați în tabelul 3.7. Factorii sunt propuși de autor în urma sintezei literaturii de specialitate [117], [118], [146], [147].

**Tabelul 3.7. Estimarea nivelului de risc al afacerilor imobiliare**

Nr. d/o	Factorii de risc	Probabilitatea apariției		
		nivel redus 1-3	nivel mediu 4-6	nivel înalt 7-9
1	2	3	4	5
<b>Riscuri juridice</b>				
1	Posibilitatea pierderii dreptului de proprietate	3		
2	Imposibilitatea recuperării pierderilor în urma erorilor juridice la încheierea contractelor		6	
3	Posibilitatea apariției pretențiilor de la terți		4	
4	Grevări neidentificate ale bunului imobil	3		
5	Erori în actele cadastrale	2		
<b>Riscuri administrative</b>				
1	Probabilitatea creșterii cotei impozitului de bunuri imobile / pe avere		4	
2	Apariția noilor cerințe din partea APL		4	
3	Adoptarea unor limitări în utilizarea funcțională (ex.: interzicerea utilizării în scopuri de producere)	3		
4	Adoptarea unor limitări pentru căile de acces la bunul imobil (ex.: acces doar pietonal)		4	

Continuare Tabel 3.7.

1	2	3	4	5
<b>Riscuri macroeconomice</b>				
1	Decizii politice care condiționează sporirea cheltuielilor			8
2	Ritmul redus al dezvoltării economice		6	
3	Politica economico-financiară a Guvernului nefavorabilă			8
4	Creșterea inflației			9
5	Condiții nefavorabile pentru creditarea ipotecară		6	
Total risc		11	34	25
Număr de factori		14		
<b>Nivelul riscului (metoda mediei ponderate)</b>		5,0		

Sursa: elaborat de autor.

Metoda expert presupune determinarea nivelului de risc, bazându-ne pe părerile experților. Modalitatea de aplicare a metodei expert poate fi diferită, experții pot lucra separat după care urmează o generalizare a părerilor, fiind estimat nivelul de risc, aleg cea mai argumentată părere, sau experții vor lucra în comun, exprimând în final o părere comună.

În calitate de experți propunem apelarea la specialiștii practicieni pe piața bunurilor imobile, în special la evaluatori ai bunurilor imobile cu experiență practică de peste 10 ani.

*Rata internă de rentabilitate* (RIR) reprezintă rata de actualizare [147] ( $a$ ) pentru care fluxurile pozitive de numerar devin egale cu cele negative, adică, valoarea netă actuală totală devine nulă. Altfel spus,  $RIR = a$ , pentru care  $VNAT(a) = 0$ . Pentru a determina RIR, se calculează VAN pentru diferite rate de actualizare, mărimi aleatorii. Pentru a determina cu precizie RIR, se aplică metoda interpolării, folosind relația:

$$RIR = a_{\min} + (a_{\max} - a_{\min}) \times \frac{VNAT(+)}{VNAT(+) + |VNAT(-)|}, \quad (3.4)$$

în care:  $a_{\min}$ ,  $a_{\max}$  – respectiv, ratele mai mică și mai mare de actualizare folosite pentru calculul VAN.

*Termenul de recuperare* ( $T$ ) reprezintă perioada de timp, începând cu momentul transmiterii în locațiune, pe parcursul căreia suma acumulată a fluxurilor de numerar obținute egalează cheltuielile tranzacționale (investițiile). Atât teoretic, cât și practic durata de recuperare a investițiilor se calculează în abordare statică și dinamică a proceselor economice. În abordare statică, termenul de recuperare a investițiilor se determină prin relația:

$$T = \frac{I}{\bar{E}}, \quad (3.5)$$

în care:  $I$  – costuri investiționale;  $\bar{E}$  – valoarea medie anuală a avantajului economic (CF).

Pentru manageri, indicatorul *termen de recuperare* se consideră că are o capacitate de informare mai mare comparativ cu rata rentabilității investițiilor, deci, reprezintă mai mult interes pentru analiză.

*Durata de viață economică rămasă* (DVER). Viața economică a unui imobil reprezintă acea perioadă de timp în care imobilul generează venituri. Durata de viață economică rămasă reprezintă diferența dintre durata de viață economică (DVE) și vârsta efectivă (VE) a bunului imobil:

$$DVER = DVE - VE. \quad (3.6)$$

Criteriul celei mai bune utilizări este exprimat prin indicatorul *nivelul importanței bunului imobil* (NI). Acest indicator asigură flexibilitatea deciziei în funcție de caracteristicile calitative ale bunului imobil. Corectitudinea determinării acestui indicator depinde în mare măsură de experiența și cunoștințele managerului imobiliar. Indicatorii sunt determinați de autor în urma analizei literaturii de specialitate și contrapunerii cu opinia practicienilor pe piața imobiliară (realtori, manageri de proiect și evaluatori ai bunurilor imobile). Calculul nivelului de importanță a bunului imobil se propune în tabelul 3.8 [144].

**Tabelul 3.8. Determinarea nivelului de importanță a bunului imobil comercial**

Indicatorul	Soluția posibilă	Aprecierea soluției	Importanța, %	Aprecierea soluției	Nivelul importanței
1	2	3	4	5	6
Locație	Centrul localității	4	12	1	0,12
	Zona centrală a localității	3			
	Zona centrală a sectorului administrativ	2			
	Zona periferică a localității	1			
Amplasarea în clădire	Clădire separată	5	10	5	0,5
	Parter	4			
	Etaj	3			
	Demisol	2			
	Ultimul etaj	2			
Acces	Două intrări	3	10	1	0,1
	O intrare din strada centrală	2			
	O intrare din strada secundară	1			
Fluctuație	Medie	3	8	3	0,24
	Mare (lângă ascensor, escalator, scara centrală)	2			
	Mică (ieșirea pentru cazuri excepționale, zona sanitaro-tehnică, la colț)	1			

Continuare Tabel 3.8.

1	2	3	4	5	6
Suprafață	Până la 500 m.p.	5	8	3	0,24
	500 – 1000 m.p.	4			
	1000 – 5000 m.p.	3			
	5000 – 10 000 m.p.	2			
	Mai mult de 10 000 m.p.	1			
Parcare	Mixtă	3	10	1	0,1
	Subterană	2			
	Supraterană	1			
	Lipsă	0			
Compartimentare	Mixt	3	10	1	0,1
	Deschisă (open space)	2			
	Cu pereți din zidărie	1			
Concurență	Concurenți nu există	3	10	1	0,1
	Există concurenți în localitate	2			
	Există concurenți în sector	1			
	Există concurenți în cartier	0			
Diversificare funcțională	Monofuncțională	1	12	3	0,36
	Bifuncțională	2			
	Multifuncțională	3			
Teren	Proprietate privată	3	10	3	0,3
	Proprietate municipală	1			
	Mixt	2			
	Lipsă	0			
<b>Total pe obiect</b>			<b>100</b>		<b>2,16</b>

Sursa: elaborat de autor.

Pentru cea mai bună soluție, nivelul importanței  $NI=3,48$ , iar pentru cea mai rea soluție  $NI=0,8$ . Indicatorul va permite compararea bunurilor imobile după aspectul cumulativ al parametrilor calitativi importanți pentru bunurile imobile comerciale.

Pentru a demonstra aplicabilitatea metodei utilității globale maxime, propunem *un studiu de caz pentru piața municipiului Chișinău*. Au fost selectate cinci bunuri imobile din categoria imobilelor comerciale expuse pe piață spre vânzare (tab.3.9). Pentru fiecare sunt determinați indicatorii primari (anexa 6). Au fost acceptate următoarele ipoteze:

- toate calculele sunt efectuate în euro pentru a exclude influența devalorizării monedei naționale;
- perioada de prognoză considerată este de 20 ani;
- se presupune că chiria de piață în euro nu va suporta modificări considerabile în perioada de prognoză;

- cheltuielile operaționale cuprind cheltuielile de întreținere a bunului imobil (amortizarea), impozitul pe bunul imobil, cheltuielile pentru compania de management (6% din venitul brut efectiv);
- valoarea actualizată netă nu va considera valoarea reziduală a bunului imobil pentru a scoate în evidență potențialul economic condiționat de eficiența managementului [144].

**Tabelul 3.9. Bunuri imobile comerciale expuse pe piața mun. Chișinău în iulie 2022**

Bunul imobil	Clădire nelocativă - comercială (multifuncțională), Botanica str. Grenoble	Restaurant, Râșcani, bd. Moscovei	Clădire de birouri, Buiucani, Mihai Viteazul	Clădire de producere și depozitare, Ciocana, str. Transnistria	Clădire de producere, comerț și officii, Buiucani, str. Alba Iulia
Suprafața utilă, m.p.	1300	1300	1000	1070	973
Vârsta clădirii, ani	12	19	8	8	12
Preț, euro/m.p.	685	1923	2084	421	606

Sursa: elaborat de autor.

**Tabelul 3.10. Datele inițiale\***

Criterii	Proiectele					Prioritatea criteriului
	P1	P2	P3	P4	P5	
VNAT (mii lei)	784 535	536 590	485 563	295 286	515 506	20
R (%)	4,86	5,00	4,93	5,14	4,79	4
RIR (%)	9,70	4,11	4,28	7,93	9,64	10
T, luni	6,83	9,42	9,82	7,71	6,86	20
DVER, ani	48	41	52	52	48	13
Nivelul importanței (%)	2,16	2,24	2,16	2,14	2,44	33

\*Sunt marcate proiectele cu cele mai bune valori pe criterii.

Sursa: elaborat de autor.

**Tabelul 3.11. Matricea valorilor unitare**

Criterii	Proiectele					Prioritatea criteriului
	P1	P2	P3	P4	P5	
VNAT (mii lei)	1,00	0,49	0,39	0,00	0,45	20
R (%)	0,80	0,40	0,60	0,00	1,00	20
RIR (%)	1,00	0,00	0,03	0,68	0,99	20
T, luni	1,0	0,13	0,00	0,71	0,99	10
DVER, ani	0,64	0,00	1,00	1,00	0,64	10
Nivelul importanței (%)	0,07	0,33	0,07	0,00	1,00	20

Sursa: elaborat de autor.

**Tabelul 3.12. Calculul utilității globale maxime**

Criteriile	Proiectele				
	P1	P2	P3	P4	P5
VNAT (mii lei)	20,00	9,86	7,78	0,00	9,00
R (%)	16,00	8,00	12,00	0,00	20,00
RIR (%)	20,00	0,00	0,61	13,65	19,79
T, luni	10,00	1,33	0,00	7,08	9,92
DVER, ani	6,36	0,00	10,00	10,00	6,36
Nivelul importanței (%)	1,33	6,67	1,33	0,00	20,00
<b>Utilitatea globală</b>	<b>73,7</b>	<b>25,9</b>	<b>31,7</b>	<b>30,7</b>	<b>85,1</b>

Sursa: elaborat de autor.

Drept rezultat, obținem următoarea ordonare a priorității proiectelor examinate pentru investitor în funcție de criteriul de comparație (indicatorul de eficiență), (tab.3.13):

**Tabelul 3.13. Ordonarea priorității proiectelor**

Utilitatea globală maximă	P5	P1	P3	P4	P2
VNAT	P1	P2	P5	P3	P4
RIR	P1	P5	P4	P3	P2
Termenul de recuperare	P1	P5	P4	P2	P3

Sursa: elaborat de autor.

Prin urmare, în situația „neutră” a investitorului față de risc și profitabilitate, se recomandă a investi în bunul imobil (P5) amplasat în sectorul Buiucani cu cea mai mare varietate de utilizare a spațiilor: producere, comerț, oficii; urmat de (P1) bunul imobil comercial multifuncțional (comerț și oficii) amplasat în sectorul Botanica.

În cazul în care investitorul dorește profituri maxime, acceptând și riscuri mai mari, ordonarea se modifică și va corespunde cu cea oferită de criteriul *termenul de recuperare*. În situația inversă, când se solicită riscuri minime, ordonarea proiectelor corespunde variantei „neutre”.

Însă ar putea fi combătută necesitatea considerării criteriului propus de autori *nivelul de importanță*, argumentând prin faptul că factorii indicați în tabelul 3.5 sunt indirect reflectați prin indicatorul VNAT. În acest caz, ordonarea proiectelor ar trebui să corespundă, dar practica demonstrează contrariul (tab.3.10).

Pentru a concretiza rolul criteriului *nivelul importanței* a fost efectuată analiza scenariilor, concretizând în diverse variații atitudinea investitorului față de risc și profitabilitate.

În cazul în care nu va fi considerat *nivelul importanței* proiectelor, iar investitorul acordă prioritate profitabilității, acceptând un nivel de risc sporit, ordonarea proiectelor conform UGM va corespunde cu cea oferită de criteriul RIR. În a doua extremă, în care investitorul solicită un



nivel minim al riscului, acceptând venituri mai mici, ordonarea proiectelor conform UGM diferă, începând cu a treia poziție: P1, P5, P3, P4, P2.

Prin urmare, excluderea din analiză a indicatorului *nivelul importanței* va conduce la deplasarea tuturor variantelor posibile (recomandărilor) spre situația de *acceptare a riscurilor maxime*.

Analiza și calculele efectuate de autor demonstrează aplicabilitatea metodei utilității globale maxime în activitatea de consultanță imobiliară. Avantajul metodei constă în capacitatea de a considera la maxim preferințele investitorului, atitudinea acestuia față de corelația risc–profitabilitate, precum și respectarea principiului celei mai bune utilizări.

### **3.5. Concluzii la capitolul 3**

Managementul bunurilor imobile înseamnă crearea, menținerea și dezvoltarea continuă a calităților utile ale terenurilor și îmbunătățirilor acestora. Modelul de dezvoltare, fiind axat pe abordarea sistemică, conduce la sporirea esențială a eficienței proiectului imobiliar prin diminuarea costurilor. În comparație cu formele tradiționale de organizare a procesului investițional, atragerea unei firme specializate în dezvoltarea imobiliară permite diminuarea considerabilă a costului proiectului, precum și reducerea termenilor de realizare. Cercetările autorului demonstrează posibilitatea și necesitatea utilizării sistemului de development în procesul de management al bunurilor imobile în etapa de reconstrucție (dezvoltare) în scopul eficientizării procesului de management prin sporirea utilității bunului imobil.

În R.Moldova companii de consultanță amplă în domeniul managementului imobiliar pe segmentul comercial nu sunt. Competitivitatea și dezvoltarea a astfel de servicii este determinată de costul acestora. Costurile de gestionare a operațiunilor pot fi formate în funcție de conceptul de buget deschis și bugetele închise. În țările dezvoltate se practică trei scheme principale de plată pentru serviciile unei companii de management imobiliar: (1) remunerare fixă; (2) remunerare fixă plus un procent din plățile de chirie; (3) un procent variabil dintr-o sumă fixă a remunerației (ținând cont de gradul de ocupare a obiectului de control). Costul serviciilor de management al imobilului comercial depinde de următorii factori: tipul imobilului (în funcție de destinația funcțională) și clasa de calitate (A, B, C, D etc.), dimensiunea zonelor transferate pentru management; rentabilitatea imobilului (nivelul venitului brut, profitului, venitului net din exploatare); gama de servicii de management prestate (management în zone funcționale separate sau management integrat) organizarea managementului (externă, internă, combinație de externalizare a funcțiilor (serviciilor) individuale de management cu crearea de unități organizatorice interne).

Drept urmare a analizei SWOT, printre punctele slabe ale managementului imobiliar comercial în R.Moldova este constatat „numărul mic al firmelor specializate”. Considerăm posibil a dezvolta activitatea de management imobiliar profesionist prin dezvoltarea societăților comerciale existente. În acest scop autorul propune o structură organizatorică a companiei specializate, care reflectă o viziune sistemică asupra managementului imobiliar. Această structură va permite oferirea serviciilor complexe, concomitent oferind posibilitatea soluționării problemelor în mod sistemic. În urma implementării acestei structuri, agenții economici vor putea reduce considerabil prețul serviciilor prestate în mod separat fără a reduce calitatea serviciilor. Reducerea prețurilor va permite atragerea noilor clienți, precum și crearea unui portofoliu cu clienți pe termen lung.

Managementul imobilului cuprinde o multitudine de sarcini de diferită apartenență profesională și adesea managerul imobiliar trebuie să soluționeze probleme de ordin tehnic, economic, juridic, organizațional. Prin urmare, abordarea sistemică capabilă să creeze un sistem eficient de management al imobilului trebuie să asigure atingerea scopurilor proprietarului în corespundere cu principiile caracteristice managementului imobiliar. Autorul propune concepția-cadru pentru managementul patrimoniului construit amplasat în mun. Chișinău. Sunt descrise conținuturile etapelor procesului de management, sursele de informație necesare pentru concretizarea managementului unei construcții concrete, sunt propuse schemele de bază de dezvoltare a imobilelor cu valoare culturală, precum și modalitatea de alegere a strategiei optime. Autorul propune utilizarea unui sistem de monitorizare a implementării programelor de management imobiliar. Acest sistem ar fi util atât pentru compania de management, precum și pentru proprietarul bunului imobil. Sistemul de monitorizare a implementării programelor manageriale trebuie corectat concomitent cu schimbarea scopurilor proprietarului bunului imobil, precum și a companiei de management imobiliar.

Având în vedere caracteristicile specifice și particularitățile bunurilor imobile, problema consultației în vederea planificării investiției devine destul de complicată. Pentru simplificarea procesului de selectare a bunurilor imobile comerciale în scopul exploatării rentabile ulterioare, autorul propune aplicarea *metodei utilității globale maxime*. Această metodă va permite ordonarea bunurilor imobile în funcție de potențialul investițional și de exploatare eficientă ulterioară. Analiza și calculele efectuate de autor demonstrează aplicabilitatea metodei utilității globale maxime în activitatea de consultanță imobiliară. Avantajul metodei constă în capacitatea de a considera la maxim preferințele investitorului, atitudinea acestuia față de corelația risc–profitabilitate, precum și respectarea principiului celei mai bune utilizări.

## CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Cercetările efectuate au permis formularea următoarelor concluzii:

1. În funcție de etapa de viață la care se află imobilul (construcție sau exploatare), managementul imobilului presupune aplicarea diferitor metode și tehnici de management. Astfel, în etapa de construcție, managementul este concentrat asupra proceselor și rezultatului, implicând elementele atât ale școlii clasice de management, cât și ale școlii cantitative de management. Managementul în etapa de exploatare a imobilului, în special comercial, se axează pe principiile, metodele și procedeele școlii sistemice și contextuale de management. (Subcapitolul 1.1).

2. În ultimele decenii, în cadrul managementului imobiliar, în special a imobilului comercial, a apărut conceptul ”managementul financiar-comercial” (numit și managementul proprietății - MP) și conceptul ”managementul administrativ-gospodăresc” (numit și managementul facilităților - MF). MP și MF sunt două activități distincte însă ambele direcții de management sunt orientate spre sporirea rentabilității bunurilor imobile. În timp ce MP este orientat spre creșterea profiturilor, MF pune accent pe diminuarea costurilor, ambele având scopul de a asigura utilitatea maximă a bunului imobil. Analizând managementul imobilului din punct de vedere conceptual, concluzionăm că MF constituie abordarea managementului „ca proces”, iar MP constituie abordarea managementului „ca activitate” pe piața imobiliară. (Subcapitolul 1.1).

3. Scopul unui management eficient al imobilului constă în asigurarea intereselor sociale și economice atât ale utilizatorilor bunului imobil, cât și ale proprietarilor acestuia și nu în ultimul rând a statului și a societății în general. Abordarea profesionistă a managementului imobilului implică desfășurarea activităților continuu și complex în trei direcții: economică, juridică și inginerescă. În urma analizei situației existente în Republica Moldova constatăm lipsa abordării profesionale a managementului imobilului comercial, atât cu referință la domeniul privat cât și la domeniul public. (Subcapitolul 1.2.).

4. Deoarece cadrul de reglementare a domeniului imobiliar constituie una dintre căile prin care se asigură interesele sociale, în special siguranța și calitatea imobilului, constatăm faptul că în Republica Moldova, cadrul normativ, în mare parte, rămâne a fi cel din perioada sovietică. Actele normative existente reglementează, cu mici excepții, doar sectorul imobilului locativ. Comparând reglementările existente în țara noastră cu reglementările (standarde, recomandări, ghiduri profesionale) țărilor Uniunii Europene sau cele existente în țările economic

dezvoltate, constatăm necesitatea elaborării, adaptării și implementării unui număr impunător de documente normative specifice domeniului în Republica Moldova. (Subcapitolul 1.2.).

5. În practica mondială pentru dezvoltarea imobilului, inclusiv a celui comercial, se identifică patru modele de bază: de echilibru, instituționale, de agenție, de succesiune a evenimentelor. În funcție de problemele existente, în special sociale și/sau economice, la diferite niveluri decizionale (APC, APL, agent economic) urmează a fi aplicat modelul adecvat de dezvoltare imobiliară care va permite atingerea rezultatelor scontate. În Republica Moldova poate fi observată aplicarea fragmentară a acestora la diferite nivele decizionale, dar considerabila influență a factorilor politici nu permit atingerea nivelului scontat al rezultatelor prognozate. (Subcapitolul 1.3.).

6. Definiția bun imobil comercial nu există în Republica Moldova, însă sintagma poate fi observată în diverse clasificări. Generalizând opiniile definatorii ale bunului imobil, aspectul semantic comercial, criteriile și conținutul clasificărilor practicate atât la nivel internațional, cât și național, observăm că prin bunuri imobile comerciale se subînțeleg bunurile imobile care funcționează în sfera circulației mărfurilor, prin intermediul cărora se obține profitul comercial. (Subcapitolul 2.1.).

7. În totalitatea bunurilor imobile există o categorie distinctă în virtutea deținerii unor valori suplimentare, recunoaștere legală, reglementări și restricții în procesul de exploatare și întreținere, și anume, imobile cu valoare istorică și arhitecturală sau în unele surse numit și patrimoniu construit. Practica demonstrează că majoritatea obiectivelor de patrimoniu construit (în special amplasate în or. Chișinău), care se află în proprietate privată și sunt în stare funcțională, se utilizează de către proprietari în scopuri comerciale (în calitate de oficii, spații de comerț sau se oferă în chirie). ( Subcapitolul 2.1.).

8. Piața imobilului comercial din Republica Moldova posedă caracteristici distincte în comparație cu alte segmente de piață (spre exemplu imobilul rezidențial). Ponderea majoritară în volumul bunurilor imobile cu destinație comercială revine segmentul secundar. Însă, rata investițiilor în imobile comerciale constituie cca 50% din totalul investițiilor în bunurile imobile. În ultimii zece ani, piața imobiliară a trecut prin fază de creștere (2013-2018), declin (2019-2021) și o revigorare bruscă în anul 2022. Segmentul de piață a imobilului comercial are un volum relativ constant și este comparativ stabil față de alte segmente ale pieței imobiliare. Din punct de vedere teritorial cea mai activă este piața imobilului comercial din mun. Chișinău, revenindu-i cca 42% din numărul tranzacțiilor înregistrate. Discutând în termeni valorici, constatăm că segmentul imobilului comercial din municipiul Chișinău în perioada 2016-2022 atestă o pronunțată fluctuație anuală, însă cu o dinamică pozitivă și o diferențiere sectorială

considerabilă. Însă, segmentând în detaliu piața imobilelor comerciale obținem un tablou diferit, astfel obiectele destinate comerțului ce sunt amplasate în zonele centrale ale sectoarelor administrative ale capitalei au o dinamică medie anuală negativă de cca 3%, cele amplasate la periferiile sectoarelor - de cca 2,5%, iar imobilul destinat birourilor – cca 2%. Imobilele comerciale amplasate în zonele centrale ale sectoarelor administrative sunt de cca 2,5 ori mai scumpe decât cele amplasate la periferie, iar birourile doar de cca 1,6 ori. Atât prețul imobilelor destinate comerțului, cât și chiria acestora este de 2 ori mai mare față de a imobilelor destinate birourilor. Piața chiriei imobilelor comerciale este cu mult mai mare față de piața tranzacțiilor. La nivelul anului 2020, într-o evaluare aproximativă la nivel sectorial, valoarea tranzacțiilor anuale cu imobile comerciale în Republica Moldova are o dinamică pozitivă și constituie peste 13087 mln. lei. Comparând valoarea estimată cu indicatorii oferți de Biroul Național de Statistică constatăm o discrepanță considerabilă din 2018, fapt care poate fi explicat prin modificarea metodologiei aplicate de BNS. Prin urmare considerăm că datele BNS trebuie utilizate cu precauție în politicile statului și prognozele macroeconomice. (Subcapitolul 2.2.).

9. Patrimoniul cultural reprezintă o resursă ideală pentru o dezvoltare durabilă, cu condiția să fie pus în valoare. În mun. Chișinău 152 imobile (aproximativ 35%) din totalul monumentelor istorice aparțin segmentului comercial al pieței imobiliare. Aceste imobile sunt amplasate preponderent în sectorul administrativ Centru al orașului Chișinău, unde prețurile depășesc valoarea de 3000 euro pentru un metru pătrat de spațiu comercial și 1400 euro pentru un metru pătrat de spațiu pentru birouri, iar prețurile pentru un ar de teren amplasat în sect. Centru și destinat construcțiilor depășesc 40 000 euro. (Subcapitolul 2.3.).

10. Segmentul patrimoniului construit se confruntă cu o serie de probleme precum: aspecte legale și de reglementare tehnică; aspecte tehnice cu referire la materialele specifice lucrărilor de restaurare și la tehnologiile de construcții speciale, corelate cu condițiile caracteristice zonei (seismicitate ridicată, alunecări de teren etc.). Lipsa sau insuficiența mijloacelor financiare pentru reabilitarea și includerea în circuitul economic al patrimoniului construit, păstrându-i valoarea culturală, constituie principalele probleme cu care se confruntă segmentul patrimoniului construit. În Republica Moldova sursele de finanțare a activităților de studiere, de evidență, de punere în valoare, de protejare, de salvare, de restaurare și de conservare a monumentelor se rezumă practic la bugetul de stat, bugetele locale și la proiectele cu finanțare internațională. Considerăm că o oportunitate pentru patrimoniul construit ar fi „filantropia procentuală”, care practic nu este utilizată în domeniul protejării patrimoniului construit. Analizând practicile internaționale și situația existentă în Republica Moldova putem

concluziona că fără implicarea statului, procesul de salvagardare a patrimoniului construit nu poate fi realizat cu succes. (Subcapitolul 2.3.).

***În baza cercetărilor efectuate și a rezultatelor obținute, se recomandă:***

1. Recomandăm Ministerului Agriculturii și Industriei Alimentare, ajustarea definiției bunurilor imobile din Codul Funciar și propunem următoarea formulare a articolului 2<sup>1</sup> alineatul trei: „*Sectoarele de teren înregistrate în Registrul bunurilor imobile sub număr cadastral distinct constituie bunuri imobile parte componentă a căruia sunt obiectele aferente (solul, bazinele de apă închise, pădurile, plantațiile multianuale, clădirile, construcțiile, edificiile etc.), strămutarea cărora este imposibilă fără a cauza pierderi directe destinației lor*”. (Subcapitolul 2.1.).

2. Propunem Ministerului Agriculturii și Industriei Alimentare, Agenției Relații Funciare și Cadastru aplicarea în actele normative a următoarei definiții a imobilului comercial: *Bunul imobil comercial reprezintă terenul înregistrat în Registrul bunurilor imobile sub număr cadastral distinct, parte componentă a căruia sunt clădirile, construcțiile subterane care nemijlocit generează venit sau creează condiții pentru obținerea venitului*. Respectiv, propunem clasificarea bunurilor imobile comerciale în *bunuri imobile care generează venit și bunuri imobile care creează condiții pentru obținerea venitului*. Propunem ca și categorie separată *patrimoniul cultural / arhitectural*, care include toate construcțiile funcționale și/sau cele care pot fi renovate, reabilitate în scopul introducerii în circuitul comercial. Acest concept de clasificare simplifică percepția și alegerea soluțiilor eficiente de gestiune a bunurilor imobile în funcție de cerințele și preferințele curente existente pe piața imobiliară. (Subcapitolul 2.1.).

3. Recomandăm agenților economici din R.Moldova utilizarea modelului de dezvoltare în procesul de management al bunurilor imobile în etapa de creare, reconstrucție (dezvoltare) în scopul sporirii utilității bunului imobil (teren cu îmbunătățiri). (Subcapitolul 3.1.).

4. Propunem firmelor de consultanță imobiliară implementarea structurii organizatorice elaborată de autor [125]. Implementarea acestei structuri va permite atragerea și menținerea clienților (în special, a celor plecați peste hotare), care vor fi scutiți de soluționarea unor probleme specifice, își vor putea reduce cheltuielile și pierderile de timp. (Subcapitolul 3.2.).

5. Propunem atât firmelor de consultanță imobiliară (la nivel de obiect), cât și administrațiilor publice locale, aplicarea concepției-cadru pentru eficientizarea managementului bunului imobil cu valoare istorică amplasat în municipiul Chișinău, [127] care reprezintă schema de principiu a procesului, etapelor, conținutului managementului imobiliar elaborată, aplicând abordarea sistemică. (Subcapitolul 3.3.).

6. Propunem firmelor de consultanță imobiliară, în scopul eficientizării activității sale, aplicarea metodei *Utilității globale maxime* modificate de autor [144] pentru aplicabilitate pe

piața imobiliară, în special din Republica Moldova. Avantajul metodei constă în capacitatea de a considera la maxim preferințele investitorului, atitudinea acestuia față de corelația risc–profitabilitate, precum și respectarea principiului celei mai bune utilizări a bunului imobil. (Subcapitolul 3.4.).

## BIBLIOGRAFIE

1. TAYLOR F.W. Shop Management. Copyringht Diderot Publishing, 2014, p. 200. ISBN:1499739273/9781499739275. [citat 15.03.2023]. Disponibil: [https://books.google.md/books/about/Shop\\_Management.html?id=Am4I-N4XN2QC&redir\\_esc=y](https://books.google.md/books/about/Shop_Management.html?id=Am4I-N4XN2QC&redir_esc=y)
2. MacKENZIE R.A. Management Process in 3-D. Hrward Business Review, Product#:69610-HCB-ENG, 1969. [citat 15.03.2023]. Disponibil: <https://hbr.org/1969/11/the-management-process-in-3-d>.
3. MASSIE J.L. Méthodes actuelles de direction des entreprises Editeur: Paris: Les Éditions D'Organisation; Année de publication 1967. [citat 15.03.2023]. Disponibil: [http://bibliothequeucm.educassist.mg/opac\\_css/index.php?lvl=notice\\_display&id=32519](http://bibliothequeucm.educassist.mg/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=32519).
4. BURDUȘ E., POPA I. Fundamentele managementului organizației. București: Editura Pro Universitaria, 2018, p.159. ISBN: 9786062608781. . [citat 15.03.2023]. Disponibil: [https://www.academia.edu/35481382/Burdus\\_E\\_Fundamentele\\_managementului\\_organizatiei\\_pdf](https://www.academia.edu/35481382/Burdus_E_Fundamentele_managementului_organizatiei_pdf)
5. GELIENER O. Fonctions et taches de direction generale. Les editions D'Organisation Universite, Paris, 1963, p.383. ISBN 2-7081-1346-1, EAN 9782708113466. [citat 15.03.2023]. Disponibil: [https://fr.wikipedia.org/wiki/Octave\\_G%C3%A9linier](https://fr.wikipedia.org/wiki/Octave_G%C3%A9linier)
6. ZORLENTAN T. Managementul organizației. București: Editura Economica, 1998, p. 44-46. ISBN/Cod: 973-590-070-X. [citat 16.03.2023]. Disponibil: <https://www.targulcartii.ro/t-zorlentan/managementul-organizatiei-economica-1998-477210>
7. BUZU O., MATCOV A. Evaluarea bunurilor imobile: teorie și practică. Chișinău: F.E.P. Tipografia Centrală, 2003. - 258 p. ISBN 9975-78-226-4.
8. MARIAN M.-L. Management operațional 1. Suport de curs. Chișinău: Editura Tehnica-UTM, 2019, p. 72. URI: <http://repository.utm.md/handle/5014/15247>.
9. MARIAN M.-L. Management operațional 2. Suport de curs. Chișinău: Editura Tehnica-UTM, 2019, p. 68. URI: <http://repository.utm.md/handle/5014/15248>.
10. Facility\_management. Site-ul oficial al Asociației Internaționale de Management al Facilității. [citat 08.09.2021]. Disponibil: [https://koaha.org/wiki/Facility\\_management](https://koaha.org/wiki/Facility_management).
11. ALBU S., ALBU I., USTUROI L. Management investițional (în construcții). Chișinău: Tehnica-UTM, 2016, p. 316. ISBN 978-9975-45-447-6.
12. USTUROI L., ALBU S. Development: dezvoltarea imobilului. Curs universitar. Chișinău: Tehnica-UTM, 2009, p. 91.
13. КУЛАГИН М. Предпринимательство и право: опыт Запада /Под ред. проф. Е.А. Суханова, 1992, с.144.
14. РОЗЕНБЕРГ Д. Инвестиции: Терминологический словарь /Университет Рутджерс (США), 1992, с.268.



15. The International Valuation Standards Council (IVSC) The Independent Global Standard Setter For Valuation // IVSC, ivsc.or <https://www.ivsc.org>.
16. GUȚU Gh. V. Cadastrul bunurilor imobile (Vol. V), Chișinău, 2003. ISBN:9975-78-273-6. p.552.
17. БОЛДЫРЕВ В.С., ГАЛУШКА А.С., ФЕДОРОВ А.Е. Введение в теорию оценки недвижимости. Конспект учебного курса. Изд. Второе. Moscova, 1998, с. 150.
18. The European Group of Valuers' Associations TEGOVA: Homepage [tegoval.org](http://tegoval.org) [citat 10.10.2021]. Disponibil:<https://tegoval.org/european-valuation-standards-evs>.
19. GEFMA: German Facility Management Association. [citat 10.10.2021]. Disponibil: <https://www.crunchbase.com/organization/german-facility-management-association>.
20. EN 15221 AND ISO 41000. FACILITY MANAGEMENT. [citat 08.09.2021]. Disponibil: <https://www.en-standard.eu/facility-management-en-15221-and-iso-41000/>.
21. ASRO: Organismul Național de Standardizare. [citat 08.09.2021]. Disponibil: <https://www.asro.ro/managementul-facilitatilor-un-aspect-esential-al-succesului-organizational>.
22. СНиП 2.08.02-89\*. Общественные здания и сооружения. Госстрой России. Москва: ФГУП ЦПП, 2006, с.38. УДК [69+725] (083.74).
23. Catalog Documente Normative în Construcții pentru Republica Moldova. Aprobate prin Ordinul Ministrului dezvoltării regionale și construcțiilor nr. 22a din 28.02.2014. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 21.03.2014, nr. 66-71, art. 355.
24. ИВАНОВ В.В., ХАН О.К. Управление недвижимостью. Москва: ИНФРА-М, 2007. - 446 с. ISBN 978-5-16-003071-5.
25. Legea Republicii Moldova cu privire la proprietate: nr. 459-XII din 22.01.1999. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 30.06.1991, nr. 3-4-5-6.
26. Legea Republicii Moldova cu privire la cadastrul bunurilor imobile: nr. 1543-XIII din 25.02.1998. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 21.05.1998, nr. 44-46 art. 318.
27. Legea Republicii Moldova cu privire la condominiul în fondul locativ: nr.913 din 30.03.2000. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 19.10.2000, nr. 130-132 art. 915.
28. Legea Republicii Moldova cu privire la formarea bunurilor imobile nr.354 din 28.10.2004. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 17.12.2004, nr. 233-236 art. 999.
29. Legea Republicii Moldova privind administrarea și deținatizarea proprietății publice: nr.121 din 04.05.2007. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 29.06.2007, nr. 90-93.
30. Legea Republicii Moldova privind calitatea în construcții: nr.721 din 02.02.1996. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 25.04.1996, nr. 25 art. 259.
31. Legea Republicii Moldova privind principiile urbanismului și amenajării teritoriului: nr.835 din 17.05.1996. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 02.01.1997, nr. 1-2 art. 2.
32. EDNC: Documente Normative în Construcții. Catalogul Documentelor Normative în Construcții 2021 Ediția I. [citat 23.11.2021]. Disponibil: <http://www.ednc.gov.md/>.

33. NCM A.09.02-2005 Deservirea tehnică, reparația și reconstrucția clădirilor de locuit, comunale și social-culturale. Se aplică din 01.07.2005. Ministerul Economiei și Infrastructurii. [citată 26.09.2020]. Disponibil: <http://www.ednc.gov.md> › upload › Catalogul\_Doc.
34. NCM A.09.03:2015 Examinarea elementelor de construcții portante și a terenurilor de fundații a clădirilor și edificiilor. Se aplică din 01.01.2016. Ministerul Economiei și Infrastructurii. [citată 15.05.2021]. Disponibil: <http://ednc.gov.md> › Custom › Sivadoc › Download.
35. ВСН 41-85 (р) Инструкция по разработке проектов организации и проектов производства работ по капитальному ремонту жилых зданий (Instrucțiuni pentru elaborarea proiectelor de organizare și execuție a lucrărilor de reparații capitale la clădirile rezidențiale). Ministerul Economiei și Infrastructurii. [citată 15.05.2021]. Disponibil: <http://www.ednc.gov.md> › upload › Catalogul\_Doc...
36. ВСН 42-85(р) Правила приемки в эксплуатацию законченных капитальным ремонтом жилых зданий. (Reguli pentru punerea în funcțiune Renovare majoră finalizată clădiri rezidențiale). Ministerul Economiei și Infrastructurii – Incercom. [citată 15.05.2021]. Disponibil: [https://ednc.gov.md/wpcontent/uploads/2023/05/Catalogul\\_Documentelor\\_Normative\\_in\\_constructii\\_2020\\_Editia\\_II.pdf](https://ednc.gov.md/wpcontent/uploads/2023/05/Catalogul_Documentelor_Normative_in_constructii_2020_Editia_II.pdf).
37. ВСН 48-86 (р) Правила безопасности при проведении обследований жилых зданий для проектирования капитального ремонта. (Reguli de siguranță pentru inspecțiile clădirilor rezidențiale în vederea proiectării reparațiilor capitale). Ministerul Economiei și Infrastructurii – Incercom. [citată 20.05.2021]. Disponibil: [https://ednc.gov.md/wpcontent/uploads/2023/05/Catalogul\\_Documentelor\\_Normative\\_in\\_constructii\\_2020\\_Editia\\_II.pdf](https://ednc.gov.md/wpcontent/uploads/2023/05/Catalogul_Documentelor_Normative_in_constructii_2020_Editia_II.pdf).
38. ВСН 53-86(р) Правила оценки физического износа жилых зданий. (Norme de evaluare a uzurii fizice a clădirilor rezidențiale). Ministerul Economiei și Infrastructurii – Incercom. [citată 20.05.2021]. Disponibil: [https://ednc.gov.md/wpcontent/uploads/2023/05/Catalogul\\_Documentelor\\_Normative\\_in\\_constructii\\_2020\\_Editia\\_II.pdf](https://ednc.gov.md/wpcontent/uploads/2023/05/Catalogul_Documentelor_Normative_in_constructii_2020_Editia_II.pdf).
39. ВСН 57-88(р) Положение по техническому обследованию жилых зданий. (Regulamentul privind inspecția tehnică a clădirilor rezidențiale). Ministerul Economiei și Infrastructurii – Incercom. [citată 20.05.2021]. Disponibil: [https://ednc.gov.md/wpcontent/uploads/2023/05/Catalogul\\_Documentelor\\_Normative\\_in\\_constructii\\_2020\\_Editia\\_II.pdf](https://ednc.gov.md/wpcontent/uploads/2023/05/Catalogul_Documentelor_Normative_in_constructii_2020_Editia_II.pdf).
40. ВСН 58-88 (р) Положение об организации и проведении реконструкции, ремонта и технического обслуживания зданий объектов коммунального и социально-культурного назначения. (Regulamentul de organizare și desfășurare a lucrărilor de reconstrucție, reparație și întreținere a clădirilor cu destinație comunală și socioculturală). Ministerul Economiei și Infrastructurii – Incercom. [citată 23.05.2021]. Disponibil: [https://ednc.gov.md/wpcontent/uploads/2023/05/Catalogul\\_Documentelor\\_Normative\\_in\\_constructii\\_2020\\_Editia\\_II.pdf](https://ednc.gov.md/wpcontent/uploads/2023/05/Catalogul_Documentelor_Normative_in_constructii_2020_Editia_II.pdf).
41. CP A.09.04:2014 Gestionarea deșeurilor din construcții și demolări. Se aplică din 01.01.2015. Institutul de Cercetări Științifice în Construcții “INCERCOM” Î.S [citată 26.09.2020]. Disponibil:

[https://ednc.gov.md/wpcontent/uploads/2023/05/Catalogul\\_Documentelor\\_Normative\\_in\\_construc\\_2020\\_Editia\\_II.pdf](https://ednc.gov.md/wpcontent/uploads/2023/05/Catalogul_Documentelor_Normative_in_construc_2020_Editia_II.pdf) .

42. CP A.09.05:2017 Norme și reguli de exploatare tehnică a fondului locative. Se aplică din 03.08.2018. Ministerul Economiei și Infrastructurii – Incercom. [citată 26.09.2020]. Disponibil: [https://ednc.gov.md/wpcontent/uploads/2023/05/Catalogul\\_Documentelor\\_Normative\\_in\\_construc\\_2020\\_Editia\\_II.pdf](https://ednc.gov.md/wpcontent/uploads/2023/05/Catalogul_Documentelor_Normative_in_construc_2020_Editia_II.pdf).

43. Real Estate Standards. [citată 10.09.2022]. Disponibil: <https://www.rics.org/profession-standards/rics-standards-and-guidance/sector-standards/real-estate-standards>.

44. Real estate management. 3rd edition, 2016, 33.p. <https://www.rics.org/profession-standards/rics-standards-and-guidance/sector-standards/real-estate-standards/real-estate-management>.

45. BULAT I. Managementul imobilului. Note de curs. Chișinău: Editura Tehnica-UTM, 2021. - 120 p. ISBN 978-9975-45-725-5.

46. ANIC-POPA A. Managementul proprietății imobiliare. București: Editura Economică, 2013. - 220 p. ISBN 978-973-709-685-2.

47. **MARIAN M.-L.** Managementul imobilului cu destinație comercială din Republica Moldova. In: Dezvoltarea economico-socială durabilă a euroregiunilor și a zonelor transfrontaliere. Vol.42, 28 octombrie 2022, Iași, România. Iași, România: Performantica, 2022, pp. 299-306. ISSN 2971- 8740 ISSN- L 2971- 8740.

48. Cost Studies of Buildings // Allan Ashworth, Srinath Perera, Routledge, 2015. - 570 pages. Бизнес-модель Управляющей компании коммерческой недвижимости.

49. ТРУХИНА Н.И., КАЛАБУХОВ Г.А., КИСТЕРЕВ А.Ю. Управление стоимостью недвижимости в системе девелопмента // Инновационная наука, 2017, Т.1, № 4, с.197-200.

50. БЛИНОВА Т.Г. Использование методов мониторинга в управлении обеспечением энергетической эффективности объектов недвижимости // Экономика и предпринимательство, 2015, № 6-3 (59-3), с. 765-769.

51. HEALEY P. Models of the Development Process: A review. În: Journal of Property Research, 1991, vol.3, nr.8, pp. 219-238. DOI:10.1080/09599919108724039.

52. RATCLIFFE J., STUBB M., KEEPING M. Urban Planning and Real Estate Development. London: Routledge, 2009, p.696. ISBN 9780203935729.

53. ADAMS D., TIESDELL S. Shopping Places: Urban Planning, Design and Development. London: Routledge, 2012, p. 368. ISBN 9780415497978.

54. SCARPF E.W. Games Real Actors Play: Actor-Centered Institutionalism in Policy Research. London: Routledge, 1997, p. 336. ISBN 9780813399683.

55. KEOGH G., DARCY E. Property Market Efficiency: An Institutional Perspective. În: Urban Studies, 1999, vol. 36, nr. 13, pp. 2401-2414. <https://www.jstor.org/stable/43084737>.

56. HAMILTON W.H. Institutions. În: Journal of Institutional Economics, 2005, vol. 1, nr. 2, pp. 233-244. DOI:10.1017/S1744137405210202.

57. DAAMEN T A. Strategy as Force: Towards Effective Strategies for Urban Development Projects: The Case of Rotterdams City Ports. Amsterdam: IOS Press, 2010. p. 285. ISBN 978-1-60750-551-8.
58. HEURKENS E. Private Sector-led Urban Development Projects: Management, Partnerships and Effects in the Netherlands and the UK. London: Routledge, 2012, p. 237. ISBN 978-1-315-77435-0.
59. HOOPER A. The construction of theory: a comment. În: Journal of Property Research, 1992, vol. 9, nr. 1, pp. 45-48. DOI:10.1080/09599919208724050.
60. TALLAN A.R. Urban Regeneration in the UK. London: Routledge, 2009. p. 352. ISBN 9780203802847.
61. SQUIRES G., HEURKENS E. International Approaches to Real Estate Development. London: Routledge, 2014, p. 254. ISBN 9780415828581.
62. BARRETT S., STEWART M., UNDERWOOD J. The Land Market and the Development Process. În: Occasional Paper 2, School of Advanced Urban Studies, University of Bristol, 1981. Vol. 16, nr. 3, pp. 179-242. DOI:10.1016/0305-9006(81)90005-2.
63. Codul Civil al Republicii Moldova: nr.1107 din 06.06.2002. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 01.03.2019, nr. 66-75, art.132.
64. Codul Funciar al Republicii Moldova: nr.828 din 25.12.1991. În Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 04.09.2001, nr. 107 art. 817.
65. Internet World Stats: Commercial Property Management in England and Wales-RICS, 2nd edition, © Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS), 2016. ISBN 978-1-78321-165-4. [citat 18.08.2021]. Disponibil: <https://www.rics.org › sector-standards › real-estate/>
66. POPA M.D., STĂNCIULESCU AI., FLORIN-MATEI G., TUDOR A., ZGĂVĂRDICI C., CHIRIACESCU R. Dicționar enciclopedic. Editura Enciclopedică, 1993-2009. Disponibil <https://dexonline.ro/definitie/comercial/definitii>
67. JITARI L. Evaluarea imobilului cu destinație comercială. Chișinău: Tehnica-UTM, 2017. – 65 p.
68. ANEVAR: Asociația Națională a Evaluatorilor Autorizați din România. Evaluarea proprietății imobiliare. Ed. a 3-a revizuită, București, 2019, p.225.
69. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova: nr. 941 din 22.12.2020. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 31.12.2020, nr. 372-382, art. 1141.
70. AI: Acces Imobil. Clasificare bunuri imobile. 2020 [citat 10.05.2021]. Disponibil: <https://accesimobil.md/blog/clasificare-bunuri-imobile>.
71. НОВИКОВ Б.Д. Рынок и оценка недвижимости в России. Москва: Экзамен, 2000. - 512 с. ISBN 5-8212-0053-9.
72. ЧЕРНЯК В.З. Управление недвижимостью. Москва: Экзамен, 2007. - 320 с. ISBN 5-377-00110-2.

73. ARFC: Agenția Relații Funciare și Cadastru. [citată 23.11.2020]. Disponibil: [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=129647&lang=ro#](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=129647&lang=ro#)
74. STUPU M. Investiții și consultanță. Clasificarea spațiilor de birouri: clasa A, B și C. 17 noiembrie 2017 [citată 20.11.20]. Disponibil: <https://mihaistupu.ro › clasificarea-spatiilor-de-birouri/>
75. RENIȚĂ E. Criteriile de clasificare a bunurilor imobile cu destinație comercială. În: Conferința tehnico-științifică a colaboratorilor, doctoranzilor și studenților 17-19 noiembrie 2009. Chișinău: UTM, 2010, pp. 438-445. ISBN 978-9975-45-159-8.
76. VASCAN G., MARIAN M.-L. Tehnologii de conservare și restaurare a patrimoniului cultural. În: Problematika patrimoniului arhitectural în Republica Moldova. 11-13 noiembrie 2020. Chișinău: MS Logo, 2020, pp. 169-176. ISBN 978-9975-3481-3-3.
77. Struve Geodezic Arc. World Heritage Convention, 15.07.2005. – 249 p. [citată 09.09.2021]. Disponibil: <http://whc.unesco.org/en/list/1187>.
78. BULAT I. Criteriile de considerare a bunului imobil în calitate de obiect cu valoare istorică și arhitecturală. În: Problematika patrimoniului arhitectural în Republica Moldova. Evaluarea imobilului conform standardelor internaționale de evaluare. 11-13 noiembrie 2020. Chișinău: MS Logo, 2020, pp. 57-66. ISBN 978-9975-3481-3-3.
79. Ordinul Ministerului Culturii al Republicii Moldova cu privire la aprobarea Regulamentului privind Registrul național și Registrele locale ale monumentelor de for public: nr. 380 din 27.12.2016. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 10.03.2017, nr. 73-77.
80. Decizii CMC Primăria Municipiului Chișinău. Decizia Consiliului Municipal Chișinău nr. 10/9 din 04.12.2014 privind aprobarea Regulamentului privind criteriile de evaluare a patrimoniului cultural construit de categorie locală [citată 10.09.2021]. Disponibil: <https://www.chisinau.md › doct › Decizia-nr-109-din-0...>
81. Registrul Monumentelor Republicii Moldova ocrotite de stat - Seturi de date date.gov.md <https://date.gov.md › ckan › dataset › 5180-registrul->
82. ASP: Agenția Servicii Publice [citată 22.10.2021]. Disponibil: <https://asp.gov.md>.
83. BNS: Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova [citată 22.10.2021]. Disponibil: [https://statistica.gov.md/ro/dissemination\\_calendar?category\\_id%5B0%5D=2](https://statistica.gov.md/ro/dissemination_calendar?category_id%5B0%5D=2).
84. BNM: Banca Națională a Moldovei. [citată 22.10.2021]. Disponibil: <https://www.bnm.md/>
85. Imobiliare Chișinău: Anunțuri de cumpărare și vânzare imobile. [citată 02.10.2021]. Disponibil: <https://999.md/ro/category/real-estate>.
86. ALBU S., ALBU I. Piața imobiliară. Lucrare științifico-metodică privind analiza pieței imobiliare (exemplul mun. Chișinău). Chișinău: Tehnica-UTM, 2014, p. 144. ISBN 978-9975-45-308-0.
87. LEȘAN A. Dezvoltarea pieței imobiliare a Republicii Moldova prin prisma analizei repartizării teritoriale după regiuni de dezvoltare. Chișinău: Tehnica-UTM, 2021, p.92. ISBN: 978-9975-45-669-2.

88. ALBU, S., **MARIAN, M.-L.** Particularitățile pieței imobilului comercial din Republica Moldova. În: Patrimoniul construit: aspecte tehnice, economice și juridice – probleme și propuneri. Chișinău: ED-COLOR, 2023, p. 232. CZU: P44, ISBN 978-9975-45-981-5.
89. Biroul Național de Statistică. Autorizații de construire eliberate pentru clădiri, în profil teritorial și perioade, 2014-2022. [citată 10.12.2022]. Disponibil: [https://statistica.gov.md/ro/autorizatii-de-construire-eliberate-pentru-cladiri-in-ianuarie-septembrie-2022-9801\\_59965.html](https://statistica.gov.md/ro/autorizatii-de-construire-eliberate-pentru-cladiri-in-ianuarie-septembrie-2022-9801_59965.html).
90. Biroul Național de Statistică. Darea în exploatare a unităților de comerț și de alimentație publică pe indicatori și ani. [citată 10.12.2022]. Disponibil: [https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/40%20Statistica%20economica/40%20Statistica%20economica\\_\\_18%20CON\\_\\_CON020\\_\\_serii%20anuale/CON020900.px/](https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/40%20Statistica%20economica/40%20Statistica%20economica__18%20CON__CON020__serii%20anuale/CON020900.px/).
91. Biroul Național de Statistică. Darea în exploatare a obiectelor cu destinație social-culturală pe tipuri de obiecte și ani. [citată 10.12.2022]. Disponibil: [https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/40%20Statistica%20economica/40%20Statistica%20economica\\_\\_18%20CON\\_\\_CON020\\_\\_serii%20anuale/CON020800.px/](https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/40%20Statistica%20economica/40%20Statistica%20economica__18%20CON__CON020__serii%20anuale/CON020800.px/).
92. Biroul Național de Statistică. Valoarea lucrărilor de construcții pe elemente de structură a lucrărilor și pe ani. [citată 10.12.2022]. Disponibil: [https://statistica.gov.md/ro/statistic\\_indicator\\_details/45](https://statistica.gov.md/ro/statistic_indicator_details/45).
93. Societatea cu răspundere limitată CONSULTING GRUP, infodebit.md [citată 26.01.2023]. Disponibil: <https://infodebit.md/1016600021373/societatea-cu-raspundere-limitata-consulting-grup-pa>.
94. Коммерческая недвижимость в Кишиневе: спрос, цены и прогнозы. Коммерческая недвижимость в Кишиневе: спрос, цены и прогнозы | Бизнес-новости Молдовы. [citată 28.03.2023]. Disponibil: <https://www.yellowpages.md/ru/kommercheskaya-nedvizhimost-v-kishineve-spros-tseny-i-prognozy/>.
95. Statistica [citată 16.12.2022] disponibil: [https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/40%20Statistica%20economica/40%20Statistica%20economica\\_\\_17%20ICF\\_\\_IAI010\\_\\_serii%20anuale/IAI010100.px/?rxid=9a62a0d7-86c4-45da-b7e4-fecc26003802](https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/40%20Statistica%20economica/40%20Statistica%20economica__17%20ICF__IAI010__serii%20anuale/IAI010100.px/?rxid=9a62a0d7-86c4-45da-b7e4-fecc26003802)
96. Locațiunea spațiilor comerciale. [citată 20.04.2021]. Disponibil: <https://protv.md/financiar/locatiunea-spatiilor-in-centre-comerciale-un-avantaj-incontestabil---958711.html>.
97. Direcția generală comerț, alimentație publică și prestări servicii. Informația privind lista centrelor comerciale amplasate în municipiul Chișinău. [citată 25.06.2021]. Disponibil: <https://comert.chisinau.md/pageview.php?l=ro&idc=75&t=/Informatii-utile/Lista-Centrelor-Comerciale>.
98. Largest blog of real estate in Chisinau. Lara property. [citată 25.06.2021]. Disponibil: <http://lara.md/ro/blog/theme-analytics>.
99. Oficii. Clădiri de birouri. Proiectări și Construcții. [citată 21.02.2022]. Disponibil: <https://www.proiectari.md › property-type › oficii>

100. Edificii și clădiri de birouri în Moldova. Modalități de obținere a unui birou. [citată 21.02.2022]. Disponibil: <https://md.all.biz> › ... › Clădiri administrative și locative .
101. Commercial real estate in Europe - statistics & facts – Statista. [citată 26.09.2022]. Disponibil: <https://www.statista.com> › topics.
102. **MARIAN M.-L.** Valorificarea patrimoniului arhitectural prin imobile cu destinație comercială. În: Abordări moderne privind drepturile patrimoniale. 12-13 mai 2022, Chișinău. Chișinău: MS Logo, 2022, pp. 83-88. ISBN 978-9975-3541-0-3.
103. **MARIAN M.-L.** Patrimoniul industrial al Republicii Moldova. În: Patrimoniul arhitectural: aspecte tehnice, economice și juridice. 27-28 octombrie 2021, Chișinău. Chișinău: MS Logo, 2021, pp. 166-174. ISBN 978-9975-3464-3-6.
104. LEȘAN A. Bunurile imobile cu valoare arhitecturală și istorică parte componentă a pieței imobiliare din mun. Chișinău. În: Problematika patrimoniului arhitectural în Republica Moldova. Evaluarea imobilului conform standardelor internaționale de evaluare. 11-13 noiembrie 2020, Chișinău. Chișinău: MS Logo, 2020, pp. 120-128. ISBN 978-9975-3481-3-3.
105. Legea Republicii Moldova privind ocrotirea monumentelor: nr. 1530-XII din 22.06.1993. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 02.02.2010, nr. 15-17, art. 23.
106. AIRM: Agenția de Inspectare și Restaurare a Monumentelor. [citată 20.02.2022]. Disponibil: <https://airmc.wordpress.com> › monumente.
107. Institutul Municipal de Proiectări „CHIȘINĂU PROIECT”. Registrul Monumentelor Imobile de Importanță Locală din Municipiul Chișinău. [citată 22.02.2022]. Disponibil: <https://www.chisinau.md> › pageview › Institutul-Chisin...
108. **MARIAN, M.-L.** Analysis of Moldova’s built cultural heritage with commercial potential. In: Technium Business and Management, 2023, nr.3, pp. 126–138. ISSN 2821-4366. <https://doi.org/10.47577/business.v3i.9224>.
109. **MARIAN M.-L.** The traditional Moldovan dwelling from the sec. XVIII-XX from the perspective of the construction materials and solutions used. In: Journal of Social Sciences. 2021, nr. 4(3), pp. 71-78. ISSN 2587-3490.10.52326/jss.utm.2021.4(3).08.
110. IONESCU G. Monumente istoric. Studii și lucrări de restaurare. Sibiu: Editura tehnică, 1967, p. 206.
111. ICHIM A. Monumentul: tradiție și viitor. În: Lucrările simpozionului 8-11 septembrie 1999, Iași. Iași: Helios, 2000, p. 190. ISBN 9739362141.
112. ТОНКИХ Г.П. Оценка технического состояния строительных конструкций зданий и сооружений. Томск: Печатная мануфактура, 2005, с. 205. ISBN: 5944760605.
113. **MARIAN M.-L.** Principii de conservare și restaurare a patrimoniului arhitectural. În: Problematika patrimoniului arhitectural în Republica Moldova. Evaluarea imobilului conform standardelor internaționale de evaluare. 11-13 noiembrie 2020, Chișinău. Chișinău: MS Logo, 2020, pp. 129-136. ISBN 978-9975-3481-3-3.
114. Legea 1530 din 22.06.1993 privind ocrotirea monumentelor (în redacția anului 2022) [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=130151&lang=ro](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=130151&lang=ro).

115. ALBU S., ALBU I., ALBU D.C. Safeguarding built heritage: economic and financial aspects. In: The Eurasia Proceedings of Educational & Social Sciences (EPESS), ICRESS 2022: International Conference on Research in Education and Social Sciences, July 1-4, 2022. Baku, Azerbaijan, Volume 24, 2022, pp. 84-93. ISSN: 2587-1730  
<http://www.epess.net/en/pub/issue/72668/1179700>.
116. Serviciul Fiscal de Stat al Republicii Moldova. Desemnează 2%. [citat 26.10.2022]. Disponibil: <https://sfs.md/en/page/desemneaza-2>.
117. КОРОСТЕЛЕВ С.П. Теория и практика оценки для целей девелопмента и управления недвижимостью. Москва: Маросейка, 2009, с. 418. ISBN 978-5-903271-30-6.
118. МАЗУР И.И., ШАПИРО В.Д., ОЛЬДЕРОГГЕ Н.Г. Девелопмент. Москва: Экономика, 2004, с.528. ISBN: 5-282-02312-1.
119. **MARIAN M.-L.**, BULAT I. Management strategic. Suport de cur. Chişinău: Editura Tehnica-UTM, 2021, p. 81. URI: <http://repository.utm.md/handle/5014/17402> ISBN 978-9975-45-716-3.
120. BAJURA T., ALBU S. Teoria modernă a evaluării patrimoniului. În: Economie și Sociologie, 2010, nr. 1, pp. 142-158. ISSN 1857-4130.
121. Fondul Locativ din Chişinău. Cum și cine gestionează blocurile din Chişinău?. [citat 21.04.2022]. Disponibil: <https://primariamea.md/cum-si-cine-gestioneaza-blocu...>
122. VIB CONSTRUCTION MANAGEMENT. Management de proiect în construcții. [citat 10.05.2022]. Disponibil: <https://vibmanagement.ro/>.
123. Construction Management // Eugenio Pellicer, Víctor Yepes, José C. Teixeira, Helder P. Moura, Joaquín Catalá, John Wiley & Sons, 2013. - 336 pages.
122. Экономика и управление недвижимостью: Учебное пособие/ под общей редакцией профессора Грабового П.Г. Часть 1,2 (2-е издание переработанное и дополненное). М.: Проспект, 2013. - 576 с.
125. **MARIAN M.-L.** Enhancing the Efficiency of the Management of Real Estate Companies through Organizational Structures. In: Open Journal of Applied Sciences Vol.12 No.10, October 28, 2022. DOI: 10.4236/ojapps.2022.1210115.
126. ȚURCANU N., ALBU I., BOTNARU M. Metode moderne de planificare a proiectelor de construcții. În: Materialele Conferinței Științifico-Practice Internaționale „Abordări moderne privind drepturile patrimoniale”, 12-13 mai 2022. Chişinău: MS Logo, 2022, pp.378-386. ISBN 978-9975-3541-0-3.
127. ALBU S., **MARIAN M.-L.** Development of the framework concept of the management of the property with historical value located in the municipality of Chişinau. In: Journal of Social Sciences. 2022, Vol.V, no.4, pp.119-131. ISSN 2587-3490, [doi.org/10.52326/jss.utm.2022.5\(4\).11](https://doi.org/10.52326/jss.utm.2022.5(4).11). B+
128. Institutul Municipal de Proiectări „CHIȘINĂUPROIECT”. Nucleul istoric al oraşului Chişinău. [citat 22.09.2022]. Disponibil: <https://gis-chisinauproiect.hub.arcgis.com/>.



129. ALBU S., ALBU I., URSU V. Patrimoniul arhitectural: aspecte legale, tehnice și economice. Chișinău: MS Logo, 2020, p. 355. ISBN 978-9975-3481-2-6.
130. Legea Republicii Moldova privind protejarea patrimoniului arheologic: nr. 218 din 17.09.2010. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 03.12.2010, nr. 235-240 art. 738.
131. Hotărârea de Guvern al Republicii Moldova cu privire la asigurarea calității construcțiilor: nr. 361 din 25.06.1996. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 08.08.1996, nr. 52-53 art. 439.
132. SM EN 16853:2017 Conservarea bunurilor culturale. Proces de conservare. Luarea deciziilor, programare și implementare. Standarde moldovenești adoptate. 16 oct. 2017 standard.md. [citată 08.09.2022]. Disponibil: <http://www.standard.md> › public › files.
133. SM EN 16096:2018 Conservarea bunurilor culturale. Evaluare și raport despre starea patrimoniului cultural construit. Standarde moldovenești adoptate. 1 august 2018 standard.md. [citată 29.11.2022]. Disponibil: <http://www.standard.md> › public › files.
134. Catalogul documentelor normative în construcții. Ediția II, 2021. Norme de deviz pentru lucrări de restaurare. Indicator R - Lucrări de restaurare a obiectelor patrimoniului cultural. [citată 26.09.2022]. Disponibil: <http://www.ednc.gov.md> › upload › Catalogul\_Doc.
135. CROITORU G. SM CEN/TS 17135:2021 Protecția patrimoniului cultural. Termeni generali pentru descrierea modificărilor obiectelor. [citată 22.04.2022], Disponibil: <http://cris.utm.md> › bitstream
136. CROITORU G. SM EN 15898:2020 Conservarea bunurilor culturale. Termeni principali generali și definiții. [citată 22.04.2022]. Disponibil: <http://cris.utm.md> › bitstream.
137. SM EN 1996 Eurocod 6: Proiectarea structurilor de zidărie. Standarde moldovenești republicate 17 iul. 2019-standard.md. [citată 22.04.2022]. Disponibil: <http://www.standard.md> › public › files.
138. SM EN 1998 Eurocod 8: Proiectarea structurilor pentru rezistența la cutremur. Foaia de parcurs privind implementarea Eurocodurilor – ednc. [citată 22.04.2022]. Disponibil: <http://ednc.gov.md> › upload › Foaia\_de\_parcurs.
139. Hotărârea de Guvern a Republicii Moldova pentru aprobarea Regulamentului privind expertiza tehnică în construcții: nr. 936 din 16.08.2006. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 01.09.2006, nr. 138-141, art. 1025.
140. Hotărârea de Guvern a Republicii Moldova privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a Consiliului Național al Monumentelor Istorice: nr. 73 din 31.01.2014. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 07.02.2014, nr. 27-34, art. 87.
141. Legea Republicii Moldova privind autorizarea executării lucrărilor de construcție: nr. 163 din 09.07.2010. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 03.09.2010, nr. 155-158, art. 549.
142. Hotărârea de Guvern a Republicii Moldova despre aprobarea Regulamentului privind zonele protejate naturale și construite: nr. 1009 din 05.10.2000. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 12.10.2000, nr. 127-129, art. 1114.

143. Chișinău Proiect. Clădiri istorice, uzura tehnică. [citată 29.09.2022]. Disponibil: <https://gis-chisinauproiect.hub.arcgis.com>.
144. ALBU S., MARIAN M.-L. The Applicability of the Maximum Global Utility Method in the Activity of the Real Estate Consulting Service. În: Open Journal of Applied Sciences Vol.12 No.11 October 31, 2022. DOI: 10.4236/ojapps.2022.1211117.
145. OVIDIU NICOLESCU. Ghidul managerului eficient. Volumul 2. București: Editura Tehnica, 1994, - 164 p. ISBN: 973-31-0461-2.
146. SANDUȚA T., POGONII O. Particularitățile determinării ratei de actualizare la evaluarea bunurilor imobile comerciale. În: Lucrările Conferinței UTM, 2014, Chișinău: Editura Tehnica-UTM, pp. 570-573.
147. GHEORGHITĂ M. Riscul – componentă inevitabilă a activității de antreprenariat. În: Studia Universitatis Moldaviae (Seria Științe Exacte și Economice). 2013, Vol 67, nr. 7, pp. 113-116. ISSN 1857-2073.
148. Banca de date statistice Moldova. Descrierea pieței generatoare de venit. [citată 15.04.2021].  
Disponibil: <https://statbank.statistica.md/pxweb/pxweb/ro/40%20Statistica%20economica/?rxid=42555cb2-ed74-4201-b9ab-ba551d17e88f>
149. Agenția Relații Funciare și Cadastru. Instrucțiune cu privire la înregistrarea bunurilor imobile și a drepturilor asupra lor: nr. 112, din 22.06.2005. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 28.10.2005, nr. 142, art. 487.
150. Economia Republicii Moldova: Informația cu privire la PIB-ul Republicii Moldova. [citată 22.04.2021]. Disponibil: <https://ro.wikipedia.org/wiki/>.
151. Înregistrarea de stat a persoanei juridice (cu excepția organizației necomerciale), a sucursalei acesteia, precum și a sucursalei persoanei juridice străine. Informații cu privire la înregistrarea bunurilor comerciale. [citată 25.03.2021]. Disponibil: <http://www.asp.gov.md/ro>.
152. Analize imobiliare. Dinamica prețurilor pentru imobil comercial. Situația pe piață a imobilelor comerciale în mun.Chișinău. [citată 15.04.2021]. Disponibil: <https://www.nikaimobil.md/ro/analytics/>.
153. Report on vulnerabilities in the EU commercial real estate sector. In: European Systemic Risk Board, 2018 ISBN 978-92-9472-066-5 DOI 10.2849/07201 EU catalogue No DT-06-18-242-EN-N,[citată:26.03.2023],disponibil:  
[file:///C:/Users/User/Downloads/esrb.report181126\\_vulnerabilities\\_EU\\_commercial\\_real\\_estate\\_sector.en](file:///C:/Users/User/Downloads/esrb.report181126_vulnerabilities_EU_commercial_real_estate_sector.en).
154. Vulnerabilities in the EEA commercial real estate sector. In: European Systemic Risk Board, 2023 ISBN 978-92-9472-299-7, doi:10.2849/92721, DT-08-23-018-EN-N, [citată:26.03.2023],  
disponibil:[file:///C:/Users/User/Downloads/report\\_vulnerabilities\\_EU\\_commercial\\_real\\_estate\\_sector.en%20-%2001.2023](file:///C:/Users/User/Downloads/report_vulnerabilities_EU_commercial_real_estate_sector.en%20-%2001.2023).

## ANEXE

### Anexa 1. CLASIFICAREA BUNURILOR IMOBILE

**Clasificarea bunurilor imobile în Republica Moldova în funcție de modul de folosință în scopul înregistrării bunurilor imobile și a drepturilor asupra lor**

**Tabelul A.1.1. Clasificarea terenurilor**

Cod	Denumirea	Mențiuni
1	Agricol	Teren folosit sistematic pentru obținerea produselor agricole: arabil, plantație perenă, fânețe, pășune, drumuri de deservire a terenurilor agricole, terenuri aferente construcțiilor agricole și agroindustriale
2	Grădină	Teren atribuit în proprietate (folosință) ca lot de lângă casă amplasat în extravilan
3	Lot pomicol	Lot al întovărășirii pomicele (cu sau fără construcție)
4	Pentru construcții	Terenul destinat pentru (situat sub și aferent) construcție (casă de locuit individuală, construcție comercială, de producere, prestări servicii, construcție de transport, garaj etc.)
8	Amenajat	Teren ocupat de spații verzi (dacă nu fac parte din fondul forestier), piață, plajă, cimitir, gunoiște, teren destinat ocrotirii naturii, ocrotirii sănătății destinate activității recreative, teren de valoare istorică etc.
9	Cale de comunicație	Teren ocupat de linii de cale ferată, drumuri etc.
10	Fondul forestier	Teren destinat împăduririi sau împădurit, terenuri neproductive incluse în fondul forestier
11	Fondul apelor	Teren aflat sub ape: râuri, lacuri, iazuri, rezervoare de apă, zone și fișii de protecție a apei etc.
12	Pentru exploatare miniere	Suprafața de teren destinată folosirii rocilor deschise (carieră)
13	Destinație specială	Terenul aferent obiectelor de infrastructură inginerescă, terenurile destinate necesităților de apărare, trupelor de grăniceri, de interne, centrelor de detenție etc.
14	Neproductive	Mlaștini, stâncării, pante abrupte, terenuri afectate de alunecări, sărături etc. dacă nu sunt incluse în ale categorii

Sursa: elaborat de autor

**Tabelul A.1.2. Clasificarea construcțiilor**

<b>Cod</b>	<b>Denumirea</b>	<b>Mențiuni</b>
1	Casă de locuit individuală	Casă de locuit individuală la sol
2	Bloc locativ	Clădire cu mai multe locuințe (de la 2 și mai multe apartamente)
3	Căsuță de vacanță	Căsuță amplasată pe lot pomicol (vilă)
4	Clădire de producere	Clădire destinată desfășurării unor activități de producere sau confecționare a unor bunuri sau materiale
5	Clădire administrativă	Sediu al administrației publice centrale, locale, instituției de stat, clădire cu birouri, clădirile băncilor, companiilor și caselor de asigurare etc. În această categorie se vor include și clădirile administrative ale complexelor industriale
6	Construcție de cult	Biserică, casă de rugăciuni, mănăstire
7	Construcție comercială, prestarea serviciilor	Construcție utilizată preponderent pentru comerț și prestarea serviciilor populației, inclusiv pentru alimentare publică
8	Construcție de cultură și agrement	Biblioteca, casă de cultură, muzeu, teatru, sală de expoziție, sală de agrement, club, cinematograf etc.
9	Construcție de învățământ și educație	Clădire de studii a instituției de învățământ mediu sau superior, școală, instituție preșcolară, creșă etc.
10	Construcție de sănătate, asistență socială	Clinică, policlinică, centru de diagnostică, spital, centru curativ și de profilaxie
11	Construcție sportivă	Centru sportiv general sau specializat
12	Construcție de turism	Motel, cabană, stațiune de odihnă etc.
13	Garaj	Construcție pentru unitățile de transport privat sau public ca bun principal
14	Depozit	Clădire pentru depozite cu destinație diferite (materie primă, semifabricate, produse finite, altele)
15	Construcție specială	Obiect al ministerului apărării, de interne etc. (pompieri, carabinieri, poliție, centre de detenție etc.)
16	Construcție de transport și comunicații	Gară feroviară, autogară, aerogară etc.
17	Construcție cu destinație comunală	Construcție pentru ceremonii civile, hoteluri, băi etc.
18	Construcție cu funcții comasate	Construcție pentru comerț și producere, agrement și sport etc.
19	Construcție agricolă, agroindustrială	Construcție folosită în scopul producției agricole și agroindustriale (stații și garaje de mașini și tractoare, arii de păstrare și prelucrare a cerealelor, încăperi frigorifice pentru păstrarea fructelor și legumelor, depozite, ateliere de reparații, prelucrare a materiei prime, ferme zootehnice etc.)

**Continuare Tabel A.1.2.**

20	Construcție subterană	Tunel, beci
21	Porțiuni de subsol	Spațiu subteran cu sau fără construcții destinat exploatarei miniere
22	Construcție nefinalizată	Construcție care nu este recepționată pentru exploatare
23	Construcție accesorie	Construcție solid legată de pământ pentru activități specifice, complementare funcției de bază a construcției principale și care prin amplasarea în vecinătatea construcției principale alcătuiesc împreună cu aceasta o unitate funcțională distinctă. În paranteze se indică modul de folosință a construcției (denumirea) din documentul de drept
24	Vie	Plantație de viță-de-vie, înființată conform proiectului de înființare a plantației multianuale
25	Livadă	Plantație pomicolă înființată conform proiectului de înființare a plantației multianuale
26	Plantații perene	Plantație multianuală (alta decât vie sau livadă), înființată conform proiectului de înființare a plantației multianuale
28	Construcție hidrotehnică	Clădirile centralelor hidroelectrice
29	Construcție	Clădirea ce nu poate fi clasificată conform denumirilor de mai sus

Sursa: elaborat de autor

**Tabelul A.1.3. Clasificarea încăperii izolate**

Cod	Denumirea	Mențiuni
1	Locativă	Încăpere destinată pentru locuit (apartament, cameră în cămin etc.)
2	Nelocativă	Încăpere cu diverse destinații care are ieșire separată (la sol, coridor comun, palierul scării etc.) și nu este locativă

Sursa: elaborat de autor

**Clasificarea conform duratei de funcționare utilă****Tabelul A.1.4. Clasificarea clădirilor Extras din Catalogul mijloacelor fixe**

Denumirea	Durata de funcționare utilă
<b>CLĂDIRI</b>	
Clădiri construite din beton armat cu rezistență sporită, din blocuri de beton armat și cu schelet din beton armat sau din metal	40-60
Clădirile hidrocentralelor, stațiilor de pompare construite din blocuri de beton armat și cu schelet din beton armat sau din metal	40-60
Clădiri cu destinație de depozit pentru păstrarea documentelor de arhivă	40-60
Clădiri construite din blocuri de piatră cu mortar din ciment și cu schelet din beton armat sau din metal, cu excepția celor de la pozițiile:	30-40
clădiri productive din industria alimentară și a băuturilor	30-40
clădiri productive din industria chimică	29-39
clădiri productive din industria de producere a articolelor din cauciuc și din material plastic	28-38

**Continuare Tabel A.1.4.**

clădiri productive din industria de producere a altor produse din minerale nemetalice	27-37
clădiri productive din industria metalurgică	26-36
clădiri cu destinație de depozite pentru păstrarea materiei prime, a semifabricatelor și a mărfurilor chimic agresive	40-60
clădiri administrative	40-60
case de locuit	40-50
Clădiri construite din cărămidă arsă, piatră cioplită, coteleț cu mortar din ciment sau var fără schelet, cu excepția celor de la pozițiile:	30-40
clădiri productive din industria alimentară și a băuturilor	28-38
clădiri productive din industria chimică	27-37
clădiri productive din industria de producere a articolelor din cauciuc și din material plastic	26-36
clădiri productive din industria de producere a altor articole din minerale nemetalice	25-35
clădiri productive din industria metalurgică	24-34
clădiri cu destinație de depozite pentru păstrarea materiei prime, semifabricatelor și mărfurilor chimic agresive	24-34
clădiri administrative	35-55
case de locuit	35-45
Clădiri construite din blocuri ușoare fără schelet, cu coloane și stâlpi din beton armat, cărămidă sau lemn	23-33
Clădiri construite din lemn cu pereți din bârne sau lemn rotund ecarisat	23-33
Clădiri construite din argilă bătută, chirpici cu schelet din beton armat, cărămidă sau lemn	13-20
Clădiri construite din lemn cu schelet și panouri de tip container, cu excepția clădirilor cu destinație specială de la pozițiile:	18-24
clădiri demontabile	15-20
mobile, inclusiv chioșcuri	12-17
Clădiri construite din argilă bătută, piatră spartă cu mortar din lut fără schelet	8-12
Clădiri construite din materiale în formă de peliculă sau sticlă, îmbrăcate pe schelet de lemn sau metal (sere, șoproane, clădiri demontabile, mobile, inclusiv chioșcuri, cabine telefonice și pentru internet, cort, cort gonflabil)	4-8
CONSTRUCȚII SPECIALE	

Sursa: elaborat de autor

**Tabelul A.1.5. Grilă de sprijin pentru clasificarea clădirilor de birouri**

	Clasa A	Clasa B	Clasa C
<b>Comentariu general</b>	Fiecare clasificare a clădirilor este specifică propriei piețe, iar criteriile pot varia de la o piață la alta. În anumite piețe, clasa A se poate subdiviza în categorii precum Prestigios, AAA, AA și A. În unele localități, apare o categorie numită Clasa I, clădiri industriale a căror destinație a fost transformată în clădiri pentru birouri și concurează cu clasele tradiționale ale clădirilor de birouri.		
<b>Nivel de clasificare</b>	<b>Nivel superior</b>	<b>Nivel mediu</b>	<b>Nivel inferior</b>
1	2	3	4
Descriere generală	Cele mai prestigioase clădiri cu cele mai multe facilități în cele mai bune locații. În	În general, sunt clădiri mai vechi, care posedă un management de calitate și	Arhitectură mai veche, infrastructură limitată și tehnologie învechită,

	<p>general, sunt cele mai atractive clădiri construite cu materiale de înaltă calitate și metode de construcție avansate. Datorită calității lor excepționale, clădirile din clasa A sunt de obicei închiriate de chiriași cu renume, la cele mai mari tarife de închiriere de pe piață.</p> <p>Clădire cu multe etaje din sectorul central de afaceri.</p>	chiriași buni.	reprezintă trăsăturile definitorii ale acestor clădiri. Au rate mai mari decât media locurilor vacante pe piața lor și închirierea lor poate fi o provocare.
Vârsta	Proiecte recent construite, la cele mai înalte standarde, și unele clădiri mai vechi dar foarte bine întreținute.	Proiecte de construcții relativ recente cu standarde minime necesare și clădiri vechi dar bine întreținute.	Clădiri de birouri mai vechi, cu întreținere minimă.
Locație și acces	Situat în cartierul central de afaceri, cu o locație ușor identificabilă, adresă de afaceri bine cunoscută și acces asigurat, facilități de transport public, oferind panorame impresionante.	Poate fi amplasat în afara districtului de afaceri central sau în cartierul clădirilor de clasa A. Locația lor este mai puțin identificabilă.	Situat pe străzi laterale în cartiere mai vechi ale localității.
Construcție și arhitectură	Design modern, construcție din beton și oțel, de calitate superioară, finisaje exterioare și interioare de calitate superioară ascensoare și noduri sanitare. Sistematizare spațială bine concepută cu posibilitatea găzduirii unu sau mai multor chiriași pe același etaj. Construit de un dezvoltator renumit.	Arhitectură generică. Peretele exterior este acceptabil și în unele cazuri structura poate fi aparentă. Finisajele interioare au o calitate medie. Adesea investitori renumiți vizează aceste clădiri în scopul refacerii acestora transformându-le în clădiri de clasa A.	Au nevoie de renovări ample. Pereții exteriori și sistemele mecanice, electrice și de securitate din clasa C sunt în general vechi, iar calitatea finisajului este adesea sub medie.
Managementul proprietății	Gestionate de un manager profesionist care prestează la fața locului iar în oferirea serviciilor utilizează cele mai bune practici de management din industrie. Se asigură securitatea, încălzirea, ventilarea și aerul condiționat.	Gestionarea este îndreptată spre o bună întreținere cu asigurarea standardelor minime necesare. Managerul nu prestează neapărat la fața locului.	Gestionarea în scopul întreținerii clădirii este adesea deficitară și trecută cu vederea.

**Continuare Tabel A.1.5.**

Chiriașii	Atragerea chiriașilor prestigioși și stabili financiar.	Competiții pentru o gamă largă de chiriași de calitate.	Aceste clădiri concurează pentru chiriași care caută închirieri pe termen scurt pentru spațiul funcțional, la un nivel mai mic decât rata medie de închiriere.
Ratele de închiriere	Cele mai mari rate de închiriere pe o anumită piață de birouri.	În mod normal, obțin chirii medii pentru zona lor de piață.	Oferă tarife mai mici de închiriere și pot fi mai dificil de închiriat.
Sisteme de construcții	Sisteme de ultimă generație care respectă standardele industriei. Sisteme automate mecanice, electrice și de securitate. Sistem de back-up putere de rezervă de înaltă capacitate.	Sisteme mecanice, electrice și de securitate adecvate, dar nu de ultimă generație. Sistem de alimentare cu capacitate mică sau medie de rezervă	Sisteme limitate și tehnologii învechite.
Ascensoare	Ascensoare rapide, în număr suficient pentru numărul de etaje și populația clădirilor.	În general, au ascensoare mai lente cu tehnologie mai veche.	Ascensoare învechite sau inexistente.
Securitate	Securitate 24/7 - sistem de acces controlat, camera monitorizare.	Serviciile de securitate pot fi la fața locului, dar, în general, numai în orele de lucru	Poate să nu aibă servicii de securitate.
Mediu	În general, dețin cel puțin o certificare de mediu recunoscută (BOMA BEST nivel 3 sau 4, LEED). Practici de sustenabilitate responsabile în vigoare.	Ar putea avea o certificare de bază, cum ar fi BOMA BEST nivel 1 sau 2.	În general, nu există certificare de mediu.
Parcare	Parcări private și publice suficiente pentru deservirea locatarilor și vizitatorilor, inclusiv VIP, secțiuni lunare rezervate și nerezervate lunare, spălătorie auto și servicii de plată automate. Acces 24/7 pentru chiriașii clădirii Standurile pentru biciclete și stațiile de încărcare EV au devenit	În general, oferă o cantitate limitată de locuri de parcare interioare și/sau exterioare, cu o secțiune lunară nerezervată. Fără parcări publice.	Posibil să nu aibă locuri de parcare.



Continuare Tabel A.1.5.

Servicii	<p>Manager profesionist și cu experiență care oferă un sistem centralizat de servicii pentru chiriași, servicii de administrare, program de relații cu chiriașii. Servicii suplimentare precum centru de conferințe, centru de fitness, magazin, cafenea/restaurante, food court, servicii de curățenie, bancomat și Wi-Fi.</p>	<p>Servicii de bază mult mai puțin sofisticate decât în categoria A. În general, o echipă de întreținere în afara amplasamentului.</p>	<p>Servicii foarte limitate.</p>
----------	---	--	----------------------------------

Sursa: elaborat de autor

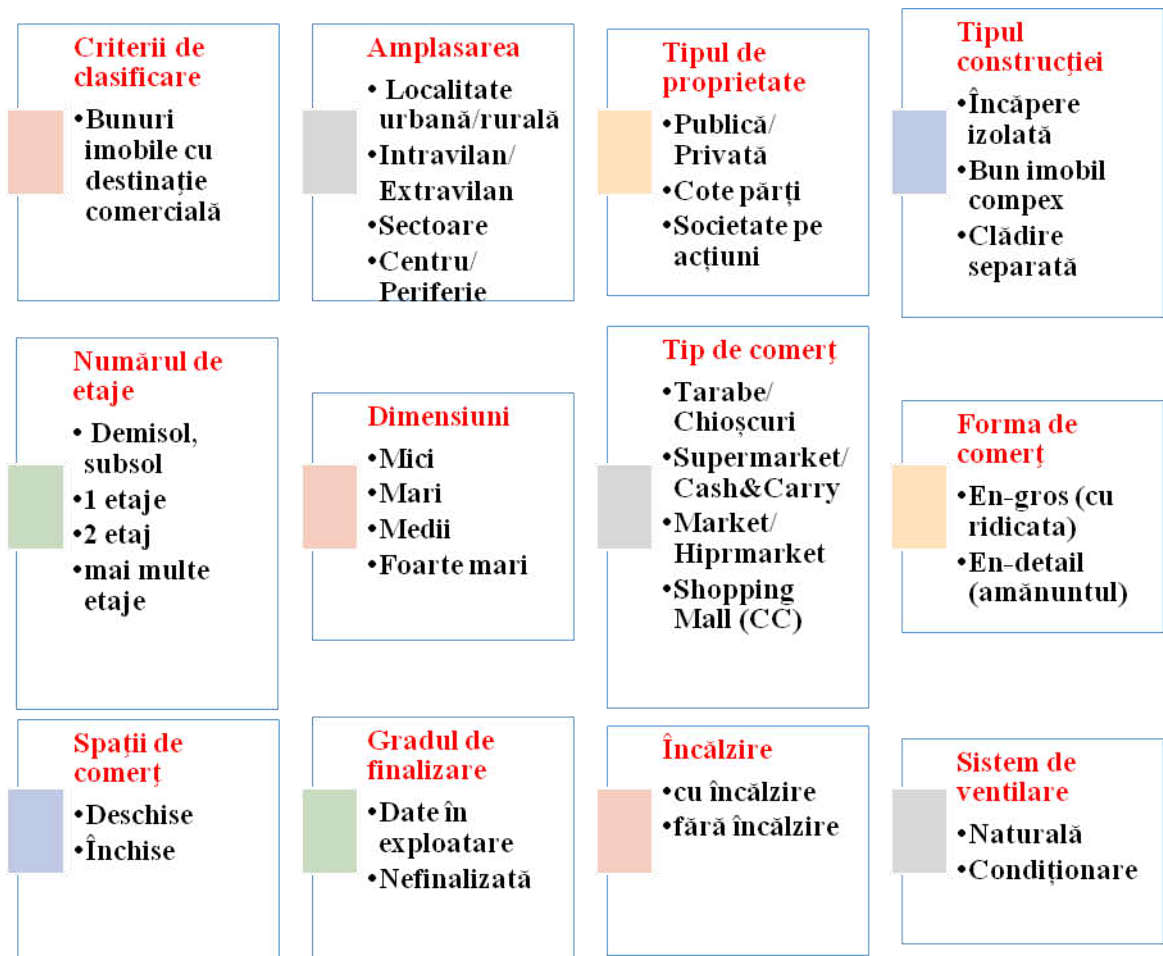


Fig. A.1.1. Clasificarea bunurilor imobile cu destinație comercială după metoda fațetă

Sursa: elaborat de autor în baza [75].

## Anexa 2. DATE INIȚIALE PENTRU ANALIZA PIETEI IMOBILIARE

### Tabelul A.2.1. Oferta bunurilor imobile comerciale în or. Chișinău

Nr.	Amplasarea	Preț ofertă, euro	Suprafața construcției, mp	Preț ofertă 1 m <sup>2</sup> , euro	Suprafața terenului, ari	Sursa Informațională
1	2	3	4	5	6	7
<b>Sectorul Centru</b>						
1	Str. Ciuflea	3.700.000	2000	1850	0	<a href="https://999.md/ro/71623119">https://999.md/ro/71623119</a>
2	Str. D.Cantemir	10.000.000	5150	1 942	36	<a href="https://999.md/ro/54327596">https://999.md/ro/54327596</a>
3	Str. Mihai Eminescu	950.000	1000	950	0	<a href="https://999.md/ro/71479443">https://999.md/ro/71479443</a>
4	Str. Avram Iancu	1.237.200	1031	1200	0	<a href="https://999.md/ro/70039635">https://999.md/ro/70039635</a>
5	Str. Arborilor	1.400.000	1500	933	0	<a href="https://proimobil.md/spatii-comerciale-in-chisinau/vanzare-chisinau-centru-arborilor-91847">https://proimobil.md/spatii-comerciale-in-chisinau/vanzare-chisinau-centru-arborilor-91847</a>
6	Str. A.Puskin	1.200.000	806	1489	0	<a href="https://999.md/ro/67502928">https://999.md/ro/67502928</a>
7	Str. Mihai Viteazu	1.764.000	980	1800	0	<a href="https://999.md/ro/71008452">https://999.md/ro/71008452</a>
8	Str. Columna	1.615.500	714	2263	0	<a href="https://999.md/ro/64973506">https://999.md/ro/64973506</a>
9	Str.Bulgara	990.000	600	1650	12	<a href="https://999.md/ro/68962188">https://999.md/ro/68962188</a>
10	Str. Tighina	795.000	615	1291	0	<a href="https://999.md/ro/71064981">https://999.md/ro/71064981</a>
<b>Sectorul Botanica</b>						
1	Bd. Dacia	2.000.000	1600	1250	50	<a href="https://999.md/ro/66760500">https://999.md/ro/66760500</a>
2	Bd. Decebal	1.100.000	2000	550	50	<a href="https://999.md/ro/70713737">https://999.md/ro/70713737</a>
3	Bd. Dacia	1.750.000	1765	992	0	<a href="https://999.md/ro/70532217">https://999.md/ro/70532217</a>
4	Bd. Cuza- Vodă	650.000	1250	520	7,2	<a href="https://999.md/ro/71094079">https://999.md/ro/71094079</a>
5	Str. Independentei	1.200.000	1430	839	9,1	<a href="https://999.md/ro/71844621">https://999.md/ro/71844621</a>
6	Str. Burebista	320.000	500	640	0	<a href="https://999.md/ro/67324806">https://999.md/ro/67324806</a>
7	Str. Grenoblea	590 000	710	831	0	<a href="https://999.md/ro/62328065">https://999.md/ro/62328065</a>
8	Bd. Decebal	1.000.000	500	2000	0	<a href="https://999.md/ro/54327706">https://999.md/ro/54327706</a>
<b>Sectorul Buiucani</b>						
1	Bd. Alba Iulia	1.100.000	2150	512	0	<a href="https://999.md/ro/71019409">https://999.md/ro/71019409</a>
2	Str. Ghioceilor	904 000	1850	489	14,85	<a href="https://999.md/ro/70125072">https://999.md/ro/70125072</a>
3	Str. Alba Iulia	850.000	1000	850	0	<a href="https://999.md/ro/58123585">https://999.md/ro/58123585</a>
4	Str.Ghioceilor	1.020.000	850	1200	0	<a href="https://999.md/ro/71017890">https://999.md/ro/71017890</a>
5	Str. Ion Creanga	870.000	580	1500	0	<a href="https://999.md/ro/71578879">https://999.md/ro/71578879</a>
<b>Sectorul Ciocana</b>						
1	Str. Alecu Russo	605.000	1507	401	0	<a href="https://999.md/ro/64581659">https://999.md/ro/64581659</a>
2	Str. Igor Vieru	800.000	1225	653	0	<a href="https://999.md/ro/71081943">https://999.md/ro/71081943</a>
3	Str. Mihail Sadoveanu	7 350 000	34 729	212	441,6	<a href="https://999.md/ro/62890617">https://999.md/ro/62890617</a>
4	Bd. Mircea cel Batrin	829 000	2115	392	0	<a href="https://999.md/ro/69264283">https://999.md/ro/69264283</a>
5	Str. Igor Vieru	700 000	1223	572	0	<a href="https://999.md/ro/69441243">https://999.md/ro/69441243</a>
6	Str. Mircea cel Batrin	590 000	642	919	0	<a href="https://999.md/ro/69672266">https://999.md/ro/69672266</a>
7	Str. Ginta Latina	550 000	650	846	0	<a href="https://999.md/ro/70895535">https://999.md/ro/70895535</a>
<b>Sectorul Râșcani</b>						
1	Str. Petricani	504 900	1385	365	0	<a href="https://999.md/ro/69228600">https://999.md/ro/69228600</a>
2	Str. Florilor	450 000	1000	450	12	<a href="https://999.md/ro/70398174">https://999.md/ro/70398174</a>
3	Bd. Renașterii Naționale	492 000	575	856	0	<a href="https://999.md/ro/63816934">https://999.md/ro/63816934</a>

**Continuare Tabel A.2.1.**

4	Str. Alecu Russo	897 600	748	1200	0	<a href="https://999.md/ro/71173614">https://999.md/ro/71173614</a>
5	Str. Gherman Pântea	600 000	924	649	13,5	<a href="https://999.md/ro/63988751">https://999.md/ro/63988751</a>
6	Str. Petricani	944	550	1716	0	<a href="https://999.md/ro/68451917">https://999.md/ro/68451917</a>

Sursa: elaborat de autor în baza [85].

**Tabelul A.2.2. Oferta plății de locațiune pentru spațiile comerciale în orașul Chișinău**

Nr. d/o	Amplasarea	Preț chirie, euro/ lună	Suprafața construcției, mp	Preț chirie, a 1 m <sup>2</sup> , euro/lună	Sursa Informațională
1	2	3	4	5	6
<b>Sectorul Centru</b>					
1	Str. V.Alecsandri	3000	150	20	<a href="https://999.md/ru/66344148">https://999.md/ru/66344148</a>
2	Bd. Ștefan cel Mare	1800	80	22,5	<a href="https://proimobil.md/spatii-comerciale-in-chisinau/chirie-chisinau-centru-stefan-cel-mare-87629">https://proimobil.md/spatii-comerciale-in-chisinau/chirie-chisinau-centru-stefan-cel-mare-87629</a>
3	Str. Ciuflea	3000	204	14,7	<a href="https://999.md/ro/65915891">https://999.md/ro/65915891</a>
4	Str. 31 August 1989	1617	147	11	<a href="https://999.md/ro/68074273">https://999.md/ro/68074273</a>
5	Str. 31 August 1989	5670	315	18	<a href="https://999.md/ru/70717313">https://999.md/ru/70717313</a>
6	Str. Ciuflea	6045	403	15	<a href="https://999.md/ru/71625179">https://999.md/ru/71625179</a>
7	Str. 31 August 1989	9350	550	17	<a href="https://999.md/ro/70207144">https://999.md/ro/70207144</a>
8	Str. A.Puskin	3000	200	15	<a href="https://999.md/ro/71083845">https://999.md/ro/71083845</a>
<b>Sectorul Râșcani</b>					
1	Str. N.Dimo	1500	120	12,5	<a href="https://999.md/ru/70181308">https://999.md/ru/70181308</a>
2	Str.Calea Orheiului	5250	750	7	<a href="https://999.md/ro/65043716">https://999.md/ro/65043716</a>
3	Str. Petricani	2000	200	10	<a href="https://999.md/ro/64249276">https://999.md/ro/64249276</a>
4	Str. T.Vladimirescu	1700	170	10	<a href="https://999.md/ro/66215649">https://999.md/ro/66215649</a>
5	Bd. Moscova	5000	200	25	<a href="https://999.md/ro/69938948">https://999.md/ro/69938948</a>
6	Bd. Moscova	3000	430	7	<a href="https://999.md/ro/70617122">https://999.md/ro/70617122</a>
7	Bd. Renașterii	2060	130	13,8	<a href="https://999.md/ro/65309906">https://999.md/ro/65309906</a>
8	Str. Petricani	9600	1200	8	<a href="https://999.md/ro/64249978">https://999.md/ro/64249978</a>
<b>Sectorul Botanica</b>					
1	Bd. Dacia	7680	640	12	<a href="https://999.md/ru/71442778">https://999.md/ru/71442778</a>
2	Str. Grenoblea	1200	143	8,4	<a href="https://999.md/ru/67558086">https://999.md/ru/67558086</a>
3	Șos. Muncești	3500	500	7	<a href="https://999.md/ru/66635418">https://999.md/ru/66635418</a>
4	Bd. Dacia	6400	800	8	<a href="https://999.md/ro/71698801">https://999.md/ro/71698801</a>
5	Bd. Decebal	2380	140	17	<a href="https://proimobil.md/spatii-comerciale-in-chisinau/chirie-chisinau-botanica-decebal-90051">https://proimobil.md/spatii-comerciale-in-chisinau/chirie-chisinau-botanica-decebal-90051</a>
6	Bd. Decebal	890	60	14,8	<a href="https://999.md/ro/71299046">https://999.md/ro/71299046</a>
7	Str. Grenoblea	1550	154	10,1	<a href="https://999.md/ro/64049458">https://999.md/ro/64049458</a>
8	Str. Burebista	1585	176	9	<a href="https://999.md/ro/68085501">https://999.md/ro/68085501</a>

9	Bd. Dacia	4500	180	25	<a href="https://999.md/ro/55509414">https://999.md/ro/55509414</a>
Sectorul Buiucani					
1	Str. Calea	3000	220	13,6	<a href="https://999.md/ru/66742681">https://999.md/ru/66742681</a>
2	Bd. Alba Iulia	4200	400	10,5	<a href="https://999.md/ro/71653263">https://999.md/ro/71653263</a>
3	Bd. Alba Iulia	1000	84	11,9	<a href="https://999.md/ro/62053974">https://999.md/ro/62053974</a>
4	Str. Mitropolit Dosoftei	3500	500	7	<a href="https://999.md/ro/67215220">https://999.md/ro/67215220</a>
5	Str. Ion Creanga	2200	350	6,2	<a href="https://999.md/ro/67576613">https://999.md/ro/67576613</a>
6	Str. Nicolae Costin	1309	77	17	<a href="https://999.md/ro/71568522">https://999.md/ro/71568522</a>
7	Str. Paris	2000	320	6,3	<a href="https://999.md/ro/70886438">https://999.md/ro/70886438</a>
8	Str. Calea	1000	100	10	<a href="https://999.md/ro/70397144">https://999.md/ro/70397144</a>
Sectorul Ciocana					
1	Bd. Mircea cel Bătrân	4050	450	9	<a href="https://999.md/ru/71728319">https://999.md/ru/71728319</a>
2	Bd. Mircea cel Bătrân	3445	265	13	<a href="https://999.md/ro/59359693">https://999.md/ro/59359693</a>
3	Str. Ginta Latina	4000	500	8	<a href="https://999.md/ro/69114085">https://999.md/ro/69114085</a>
4	Str. Uzinelor	1200	72	16,7	<a href="https://999.md/ro/71580471">https://999.md/ro/71580471</a>
5	Bd. Mircea cel Bătrân	2000	160	12,5	<a href="https://999.md/ro/71152023">https://999.md/ro/71152023</a>
6	Str. Mihail Sadoveanu	840	140	6	<a href="https://999.md/ro/67112712">https://999.md/ro/67112712</a>
7	Bd. Mircea cel Bătrân	1050	105	10	<a href="https://999.md/ro/70491083">https://999.md/ro/70491083</a>
8	Bd. Mircea cel Bătrân	2560	160	16	<a href="https://999.md/ro/71701638">https://999.md/ro/71701638</a>

Sursa: elaborat de autor în baza [83], [85].

**Tabelul A.2.3. Oferta terenurilor destinate construcțiilor comerciale în or. Chișinău**

Nr. d/o	Amplasarea	Preț ofertă, euro	Suprafața, ari	Preț ofertă a 1 ar, euro	Informația despre teren	Sursa informațională
1	2	3	4	5	6	7
Sectorul Centru						
1	Str. Alexei Mateevici	500 000	12	41 667	Toate comunicațiile	<a href="https://999.md/ro/65851251">https://999.md/ro/65851251</a>
2	Str. Alexei Mateevici	450 000	15	30 000	Toate comunicațiile	<a href="https://999.md/ro/61712658">https://999.md/ro/61712658</a>
3	Str. Mihai Eminescu	640 000	9	71 111	Toate comunicațiile	<a href="https://999.md/ro/63694968">https://999.md/ro/63694968</a>
4	Str. Mihail Kogălniceanu	780 000	12	65 000	Toate comunicațiile	<a href="https://999.md/ro/65091186">https://999.md/ro/65091186</a>
5	Str. Vasile Alecsandri	900 000	15	60 000	Toate comunicațiile	<a href="https://999.md/ro/71589433">https://999.md/ro/71589433</a>

**Continuare Tabel A.2.3.**

6	Str. Al. Bernardaz	560 000	13	43 077	Toate comunicațiile	<a href="https://999.md/ro/71842534">https://999.md/ro/71842534</a>
<b>Sectorul Botanica</b>						
1	Str. Grenoblea	890 000	106	8396	Toate comunicațiile	<a href="https://999.md/ro/62197706">https://999.md/ro/62197706</a>
2	Str. Minsk	250 000	6	41 667	Toate comunicațiile	<a href="https://999.md/ro/68343529">https://999.md/ro/68343529</a>
3	Str. Cetatea Albă	170 000	10	17 000	Toate comunicațiile	<a href="https://999.md/ro/69395049">https://999.md/ro/69395049</a>
4	Sos. Muncești	880 000	44	20 000	Toate comunicațiile	<a href="https://999.md/ro/64659900">https://999.md/ro/64659900</a>
5	Str. Danubius	210 000	14	15 000	Toate comunicațiile	<a href="https://999.md/ro/62184348">https://999.md/ro/62184348</a>
<b>Sectorul Riscani</b>						
1	Str. Mircești	800 000	109	7339	Toate comunicațiile	<a href="https://999.md/ro/70711319">https://999.md/ro/70711319</a>
2	Str. Petricani	875 000	100	8750	Toate comunicațiile	<a href="https://999.md/ro/71041009">https://999.md/ro/71041009</a>
3	Str. Petricani	220 000	20,4	10 784	Toate comunicațiile	<a href="https://999.md/ro/71465623">https://999.md/ro/71465623</a>
4	Str. Petricani	165 000	22	7500	Toate comunicațiile	<a href="https://999.md/ro/70111832">https://999.md/ro/70111832</a>
<b>Sectorul Buiucani</b>						
1	Str. Pietrăriei	220 000	100	2200	Toate comunicațiile	<a href="https://999.md/ro/50621827">https://999.md/ro/50621827</a>
2	Str. Prunului	3 200 000	400	8000	Toate comunicațiile	<a href="https://999.md/ro/70509417">https://999.md/ro/70509417</a>
3	Str. Cornului	245 000	8,5	28 824	Toate comunicațiile	<a href="https://999.md/ro/56748677">https://999.md/ro/56748677</a>
4	Bd. Alba Iulia	410 000	30	13 667	Toate comunicațiile	<a href="https://999.md/ro/67255578">https://999.md/ro/67255578</a>
5	Str. Tudor Vladimirescu	420 000	22	19 091	Toate comunicațiile	<a href="https://999.md/ro/63678765">https://999.md/ro/63678765</a>
<b>Sectorul Ciocana</b>						
1	Str. Varnița	440 000	55	8000	Toate comunicațiile	<a href="https://999.md/ro/71587624">https://999.md/ro/71587624</a>
2	Str. Uzinelor	750 000	86	8721	Toate comunicațiile	<a href="https://999.md/ro/40092452">https://999.md/ro/40092452</a>
3	Str. Calea Ghidighici	2 800 000	191	14 660	Toate comunicațiile	<a href="https://999.md/ro/67968284">https://999.md/ro/67968284</a>
4	Str. Ave Maria	238 000	14,5	16 414	Toate comunicațiile	<a href="https://999.md/ro/70710928">https://999.md/ro/70710928</a>

Sursa: elaborat de autor în baza [85].

**Tabelul A.2.4. Oferta spațiilor de oficii din Business Centre către vânzare și locațiune în municipiul Chișinău**

	Etaj, variantă	Componență	Preț ofertă, euro	Suprafața, mp	Preț ofertă a 1 mp, euro	Sursă informațională
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7
ROYAL TOWER BC, str. Mihai Viteazul, 4						
1	2, sură	open space, 4 blocuri sanitare, bucătărie	1 050 000	700	1 500	<a href="https://999.md/ro/68774871">https://999.md/ro/68774871</a>
2	4, reparație euro	open space, 2 blocuri sanitare, bucătărie	750 000	500	1 500	<a href="https://999.md/ro/67265777">https://999.md/ro/67265777</a>
3	1, reparație euro	open space, 1 bloc sanitar	40 500	27	1 500	<a href="https://999.md/ru/6173345">https://999.md/ru/6173345</a>
4	8, reparație euro	open space, 2 blocuri sanitare,	385 500	257	1 498	<a href="https://999.md/ru/6985682">https://999.md/ru/6985682</a>
5	6, reparație euro	open space, 1 bloc sanitar	157 500	105	1 500	<a href="https://999.md/ru/6186950">https://999.md/ru/6186950</a>
6	5, reparație euro	open space	96 000	74	1 297	<a href="https://999.md/ru/6792265">https://999.md/ru/6792265</a>
7	7, reparație euro	open space, 4 blocuri sanitare, bucătărie	1 470 000	980	1 500	<a href="https://999.md/ro/69000749">https://999.md/ro/69000749</a>
8	5, reparație euro	open space, 4 blocuri sanitare, bucătărie	1 640 000	820	2 000	<a href="https://999.md/ro/68792187">https://999.md/ro/68792187</a>
9	1, reparație euro	open space, 1 bloc sanitar	48 000	32	1 500	<a href="https://999.md/ro/6905148">https://999.md/ro/6905148</a>
10	2, sură	open space, 1 bloc sanitar	525 000	350	1 500	<a href="https://999.md/ro/6986936">https://999.md/ro/6986936</a>
11	4, sură	open space, 1 bloc sanitar	525 000	350	1 500	<a href="https://999.md/ro/6870989">https://999.md/ro/6870989</a>
12	5, reparație euro	open space, 1 bloc sanitar	132 540	94	1 410	<a href="https://999.md/ro/61784135">https://999.md/ro/61784135</a>
13	5, reparație euro	open space, 2 blocuri sanitare, bucătărie	750 000	500	1 500	<a href="https://999.md/ro/67265777">https://999.md/ro/67265777</a>
14	5, reparație euro	open space, 1 bloc sanitar	96 000	64	1 500	<a href="https://proimobil.md/ro/ofici-in-chisinau/vanzare-chisinau-centru-mihai-">https://proimobil.md/ro/ofici-in-chisinau/vanzare-chisinau-centru-mihai-</a>
INFINITY TOWER BC, bd. Ștefan cel Mare și Sfânt, 171/2						
1	4, sură	open space, 1 bloc sanitar	525 000	350	1 500	<a href="https://999.md/ru/6870989">https://999.md/ru/6870989</a>
2	3, sură	open space, 4 blocuri sanitare, bucătărie	525 000	350	1 500	<a href="https://999.md/ru/68774834">https://999.md/ru/68774834</a>
3	3, sură	open space, 2 blocuri sanitare, bucătărie	1 050 000	700	1 500	<a href="https://999.md/ro/68690863">https://999.md/ro/68690863</a>
4	4, sură	open space, 1 bloc sanitar	90 000	60	1 500	<a href="https://makler.md/md/real-estate/real-estate-for-rent/premises-for-rent/an/54983">https://makler.md/md/real-estate/real-estate-for-rent/premises-for-rent/an/54983</a>
AVENUE BC, str. Serghei Lazo, 38						
1	1, reparație euro	open space, 4 blocuri sanitare,	230 300	297	775	<a href="https://999.md/ro/68028758">https://999.md/ro/68028758</a>

Sursa: elaborat de autor în baza [85].

**Tabelul A.2.5. Oferta spațiilor de oficii către locațiune în Business Centre din municipiul Chișinău**

	Etaj, Variantă	Componență	Preț, total, euro	Suprafața, m <sup>2</sup>	Preț m <sup>2</sup> , euro	Sursă informațională
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7
SKYTOWER BC, str. Vlaicu Părcălab, 63						
1	2, reparație euro	1 bloc sanitar	4 620	330	14	<a href="https://999.md/ro/57172823">https://999.md/ro/57172823</a>
<i>I</i>	2, reparație cosmetică	2 blocuri sanitare	12 960	1 080	12	<a href="https://999.md/ro/41185026">https://999.md/ro/41185026</a>
ROYAL TOWER BC, str. Mihai Viteazul, 4						
1	8, reparație euro	open space 1 bloc sanitar	3 850	257	15	<a href="https://999.md/ro/69856124">https://999.md/ro/69856124</a>
2	5, reparație euro	open space	420	28	15	<a href="https://999.md/ro/61807276">https://999.md/ro/61807276</a>
3	10, reparație euro	open space, sală de conferințe, 2 blocuri sanitare	11 025	735	15	<a href="https://999.md/ro/61784492">https://999.md/ro/61784492</a>

**Continuare Tabel A.2.5.**

1	2	3	4	5	6	7
1	16, reparație euro	open space, 8 cabinete	427	28,5	15	<a href="https://999.md/ru/66745972">https://999.md/ru/66745972</a>
2	14, reparație euro	1 cameră, 1 bloc sanitar	630	42	15	<a href="https://999.md/ro/63012623">https://999.md/ro/63012623</a>
3	6, reparație cosmetică	open space, 2 blocuri sanitare	270	18	15	<a href="https://999.md/ro/64047792">https://999.md/ro/64047792</a>
4	10, reparație euro	open space	300	20	15	<a href="https://999.md/ru/3_9077822">https://999.md/ru/3_9077822</a>
5	14, reparație euro	open space	345	23	15	<a href="https://makler.md/md/real-estate/real-estate-for-rent/premises-for-rent/an/19410">https://makler.md/md/real-estate/real-estate-for-rent/premises-for-rent/an/19410</a>
6	10, reparație euro	open space, 2 blocuri sanitare	6 000	550	10,9	<a href="https://999.md/ro/62447169">https://999.md/ro/62447169</a>
7	16, reparație euro	open space, 2 blocuri sanitare	6 000	550	10,9	<a href="https://999.md/ro/64047924">https://999.md/ro/64047924</a>
<b>IPTEHBC, bd. Ștefan cel Mare și Sfânt, 65</b>						
1	1-2, reparație euro	open space	6 080	320	19	<a href="https://999.md/ro/62308312">https://999.md/ro/62308312</a>
2	7, reparație euro	open space	1 568	112	14	<a href="https://999.md/ru/69249643">https://999.md/ru/69249643</a>
3	6, reparație euro	4 cabinete, 1 bloc sanitar	1 582	113	14	<a href="https://999.md/ru/68375172">https://999.md/ru/68375172</a>
4	6, reparație euro		open space, 4 blocuri sanitare	1 500	112	13,4
5	6, reparație euro	open space	4 120	320	13	<a href="https://999.md/ro/63977284">https://999.md/ro/63977284</a>
6	7, reparație euro	open space	975	75	13	<a href="https://999.md/ro/64481263">https://999.md/ro/64481263</a>
7	7, reparație euro	open space	845	65	13	<a href="https://999.md/ro/63977284">https://999.md/ro/63977284</a>
8	5, reparație euro	open space, 4 blocuri sanitare	975	75	13	<a href="https://999.md/ro/61469120">https://999.md/ro/61469120</a>
9	5, reparație euro	open space	481	37	13	<a href="https://999.md/ru/61951871">https://999.md/ru/61951871</a>
10	4, reparație euro	open space	<b>450</b>	<b>35</b>	<b>12,86</b>	<b><a href="https://999.md/ro/69855715">https://999.md/ro/69855715</a></b>
<b>IUNAS BC, str. V. Alecsandri, 143</b>						
1	3, reparație euro	13 camere, 3 blocuri sanitare	7 400	740	10	<a href="https://999.md/ro/61869812">https://999.md/ro/61869812</a>
2	4, reparație euro	15 camere, 3 blocuri sanitare	5 920	740	8	<a href="https://999.md/ru/59796138">https://999.md/ru/59796138</a>
<b>ABC - ALTA BC, Str. Constantin Brâncuși 124/1</b>						
1	4, reparație euro	open space, 1 bloc sanitar	1 800	120	15	<a href="https://999.md/ro/62165223">https://999.md/ro/62165223</a>
2	5, reparație euro	1 cabinet, 2 blocuri sanitare	500	50	10	<a href="https://999.md/ro/61735961">https://999.md/ro/61735961</a>
3	3, reparație euro	1 cabinet	310	31	10	<a href="https://999.md/ro/65906463">https://999.md/ro/65906463</a>
<b>GENESIS BC, bd. Negruzzi, 5/2</b>						
1	5, reparație euro	4 cabinete, 4 blocuri sanitare	442	34	13	<a href="https://999.md/ru/9458456">https://999.md/ru/9458456</a>
2	6, reparație euro	18 cabinete, 6 blocuri sanitare	13 000	1 000	13	<a href="https://makler.md/md/real-estate/real-estate-for-rent/premises-for-rent/an/1681">https://makler.md/md/real-estate/real-estate-for-rent/premises-for-rent/an/1681</a>
3	2, reparație euro	1 cabinet, 1 bloc sanitar	400	31	12,9	<a href="https://999.md/ro/62655786">https://999.md/ro/62655786</a>
4	3, reparație euro	1 cabinet, 1 bloc sanitar	360	31	11,6	<a href="https://999.md/ru/60423909">https://999.md/ru/60423909</a>
5	4, reparație euro	1 cabinet, 2 blocuri sanitare	408	34	12	<a href="https://999.md/ro/12527623">https://999.md/ro/12527623</a>
<b>OLIMPIADA BC, bd. Dacia, 23</b>						
1	5, reparație euro	1 cabinet, 1 bloc sanitar	400	33	12,12	<a href="https://999.md/ru/63317361">https://999.md/ru/63317361</a>
2	5, reparație euro	open space, 1 bloc sanitar	420	35	12	<a href="https://999.md/ro/23484147">https://999.md/ro/23484147</a>
3	5, reparație euro	open space, 1 bloc sanitar	720	60	12	<a href="https://999.md/ro/65875646">https://999.md/ro/65875646</a>
4	3, reparație euro	open space	480	40	12	<a href="https://999.md/ro/65877896">https://999.md/ro/65877896</a>
5	4, reparație euro	open space,	2 160	180	12	<a href="https://999.md/ro/65877031">https://999.md/ro/65877031</a>
6	5, reparație euro	open space, 1 bloc sanitar	660	66	10	<a href="https://999.md/ru/63724542">https://999.md/ru/63724542</a>
7	3, reparație euro	open space, 7 cabinete	5 000	500	10	<a href="https://999.md/ro/69112180">https://999.md/ro/69112180</a>
8	2, reparație euro	5 cabinete, 1 bloc sanitar	6 580	658	10	<a href="https://999.md/ro/57094878">https://999.md/ro/57094878</a>
<b>AVENUE BC, str. Serghei Lazo, 38</b>						
1	2, reparație euro	2 cabinete, 2 blocuri sanitare	3 220	230	14	<a href="https://999.md/ru/67630799">https://999.md/ru/67630799</a>
2	3, reparație euro	4 cabinete, 2 blocuri sanitare	1 230	97	12,7	<a href="https://999.md/ru/69124232">https://999.md/ru/69124232</a>

**Continuare Tabel A.2.5.**

1	2	3	4	5	6	7
3	3, reparație euro	4 cabinete, 2 blocuri sanitare	2 820	223	12,65	<a href="https://999.md/ro/69124453">https://999.md/ro/69124453</a>
4	2, reparație euro	2 cabinete, 2 blocuri sanitare	620	49	12,65	<a href="https://999.md/ro/69124045">https://999.md/ro/69124045</a>
5	2, reparație euro	2 cabinete, 1 bloc sanitar	810	64	12,65	<a href="https://999.md/ro/69844425">https://999.md/ro/69844425</a>
6	2, reparație euro	2 cabinete, 1 bloc sanitar	890	71	12,54	<a href="https://999.md/ro/69844745">https://999.md/ro/69844745</a>
7	2, reparație euro	open space, 1 bloc sanitar	600	50	12	<a href="https://999.md/ro/67573570">https://999.md/ro/67573570</a>
<b>LUNEDOR BC, str. Ismail, 98/4</b>						
1	5, reparație euro	open space, 1 bloc sanitar	1 500	100	15	<a href="https://999.md/ro/69155512">https://999.md/ro/69155512</a>
2	5, reparație euro	2 cabinete, 4 blocuri sanitare	1 056	88	12	<a href="https://999.md/ro/62699236">https://999.md/ro/62699236</a>
3	3, reparație euro	4 cabinete, 3 blocuri sanitare	2 760	276	10	<a href="https://999.md/ro/62711467">https://999.md/ro/62711467</a>
<b>STARK BC, Bd. Renașterii Naționale</b>						
1	3, reparație euro	open space, 3 blocuri sanitare	3 710	265	14	<a href="https://999.md/ro/28637536">https://999.md/ro/28637536</a>

Sursa: elaborat de autor în baza [85].

**Tabelul A.2.6. Oferta clădirilor de birouri către vânzare în municipiul Chișinău**

	Adresa	Preț de ofertă euro	Suprafața, mp	Preț de ofertă a 1 mp, euro	Sursa informațională
<b>Sectorul Botanica</b>					
1	Str. Cuza Vodă	650 000	1 250	520	<a href="https://999.md/ru/71094079">https://999.md/ru/71094079</a>
2	Str. Cuza Vodă	640 000	1 130	566	<a href="https://999.md/ro/69051085">https://999.md/ro/69051085</a>
3	Str. Trandafirilor	305 000	500	610	<a href="https://999.md/ro/68591702">https://999.md/ro/68591702</a>
4	Str. Burebista	320 000	500	640	<a href="https://999.md/ru/66562556">https://999.md/ru/66562556</a>
5	Str. Sarmizegetusa	500 000	1 300	385	<a href="https://remark.md/ro/vanzare-spatii-comerciale/sarmisegetusa-botanica-chisinau">https://remark.md/ro/vanzare-spatii-comerciale/sarmisegetusa-botanica-chisinau</a>
<b>Sectorul Centru</b>					
1	Str. Armenească	670 000	1 026	653	<a href="https://999.md/ro/71589358">https://999.md/ro/71589358</a>
2	Str. Armenească	650 000	1 064	611	<a href="https://ecoimobil.md/ecoimobiliare/str-armeneasca-13/">https://ecoimobil.md/ecoimobiliare/str-armeneasca-13/</a>
3	Str. Columna	260 000	342	760	<a href="https://999.md/ro/69809234">https://999.md/ro/69809234</a>
4	Str. Columna	435 000	850	512	<a href="https://999.md/ro/40772839">https://999.md/ro/40772839</a>
5	Str. Testemițeanu	378 600	631	600	<a href="https://999.md/ro/66768685">https://999.md/ro/66768685</a>
6	Str. Testemițeanu	450 000	640	703	<a href="https://999.md/ro/71560601">https://999.md/ro/71560601</a>
7	Str. Bună Vestire	420 000	600	700	<a href="https://okevimobil.md/properties/vanzare-oficiu-centru-buna-vestire">https://okevimobil.md/properties/vanzare-oficiu-centru-buna-vestire</a>
8	Str. V. Alecsandri	520 000	820	838	<a href="https://999.md/ro/70199148">https://999.md/ro/70199148</a>
9	Str. Tighina	393 000	726	541	<a href="https://999.md/ro/54010372">https://999.md/ro/54010372</a>
10	Str. Tighina	950 000	1 300	731	<a href="https://999.md/ro/6825286">https://999.md/ro/6825286</a>
11	Str. Petru Rareș	698 650	890	785	<a href="https://999.md/ro/66225482">https://999.md/ro/66225482</a>
<b>Sectorul Râșcani</b>					
1	Str. Petricani	505 000	1 385	365	<a href="https://okevimobil.md/properties/vanzare-spatiu-comercial-rascani-petricani">https://okevimobil.md/properties/vanzare-spatiu-comercial-rascani-petricani</a>
2	Str. Gherman Pântea	600 000	924	649	<a href="https://okevimobil.md/properties/gherman-pantea-rascani-295237/#295237">https://okevimobil.md/properties/gherman-pantea-rascani-295237/#295237</a>



Continuare Tabel A.2.6.

Sectorul Buiucani					
1	Str. Ghiocilor	904 000	1 850	489	<a href="https://999.md/ru/70125072">https://999.md/ru/70125072</a>
2	Str. Alba Iulie	550 000	790	696	<a href="https://999.md/ro/67781161">https://999.md/ro/67781161</a>
3	Str. Ion Luca Caragiale	440 000	645	682	<a href="https://999.md/ru/68799890">https://999.md/ru/68799890</a>
Sectorul Ciocana					
1	Str. Igor Vieru	700 000	1 223	572	<a href="https://okevimobil.md/properties/vanzare-spatiu-comercial-ciocana-igor-vieru-https://999.md/ro/68980912">https://okevimobil.md/properties/vanzare-spatiu-comercial-ciocana-igor-vieru-https://999.md/ro/68980912</a>
2	Bd. Mircea cel Bătrân	640 000	642	997	<a href="https://999.md/ro/68980912">https://999.md/ro/68980912</a>

Sursa: elaborat de autor în baza [85].

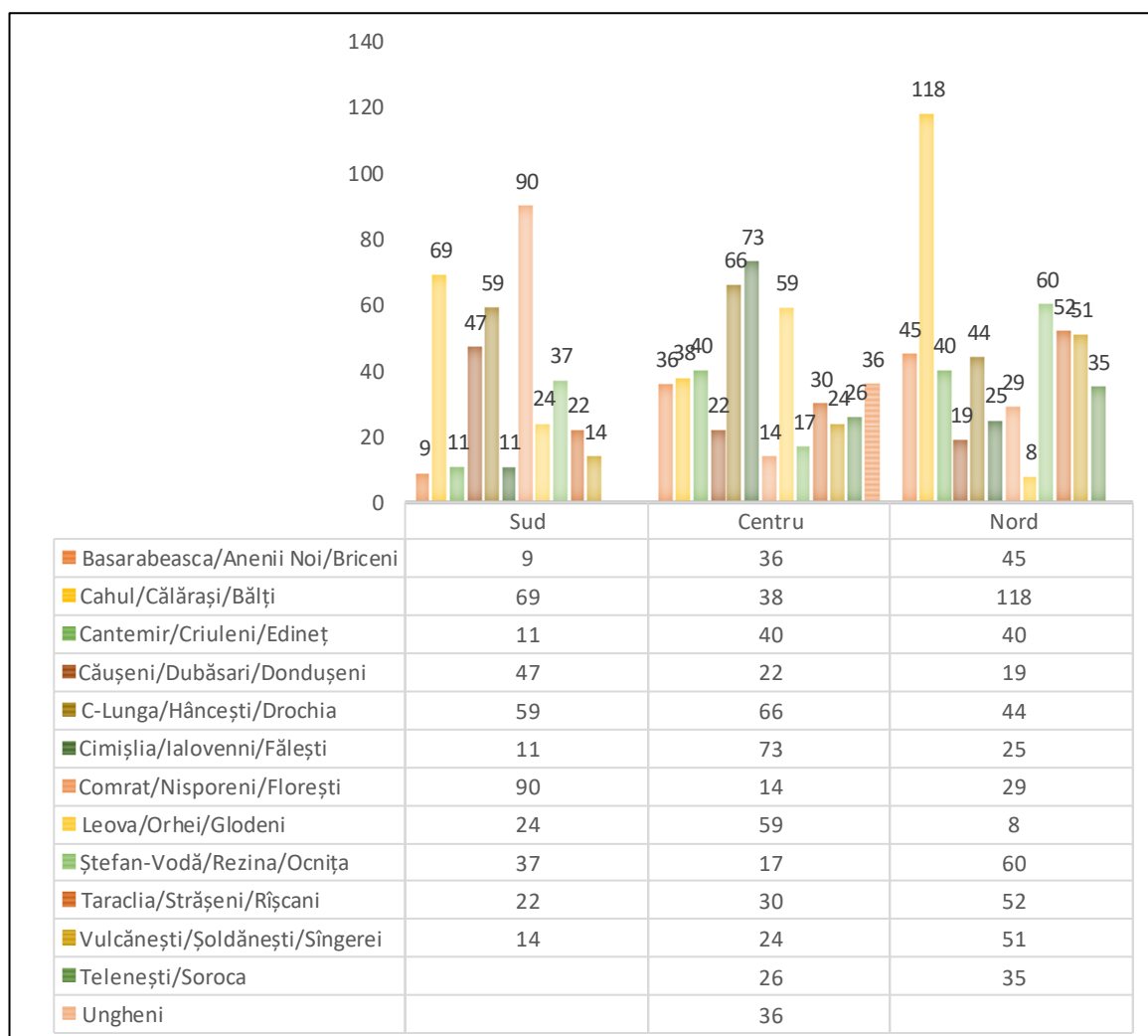
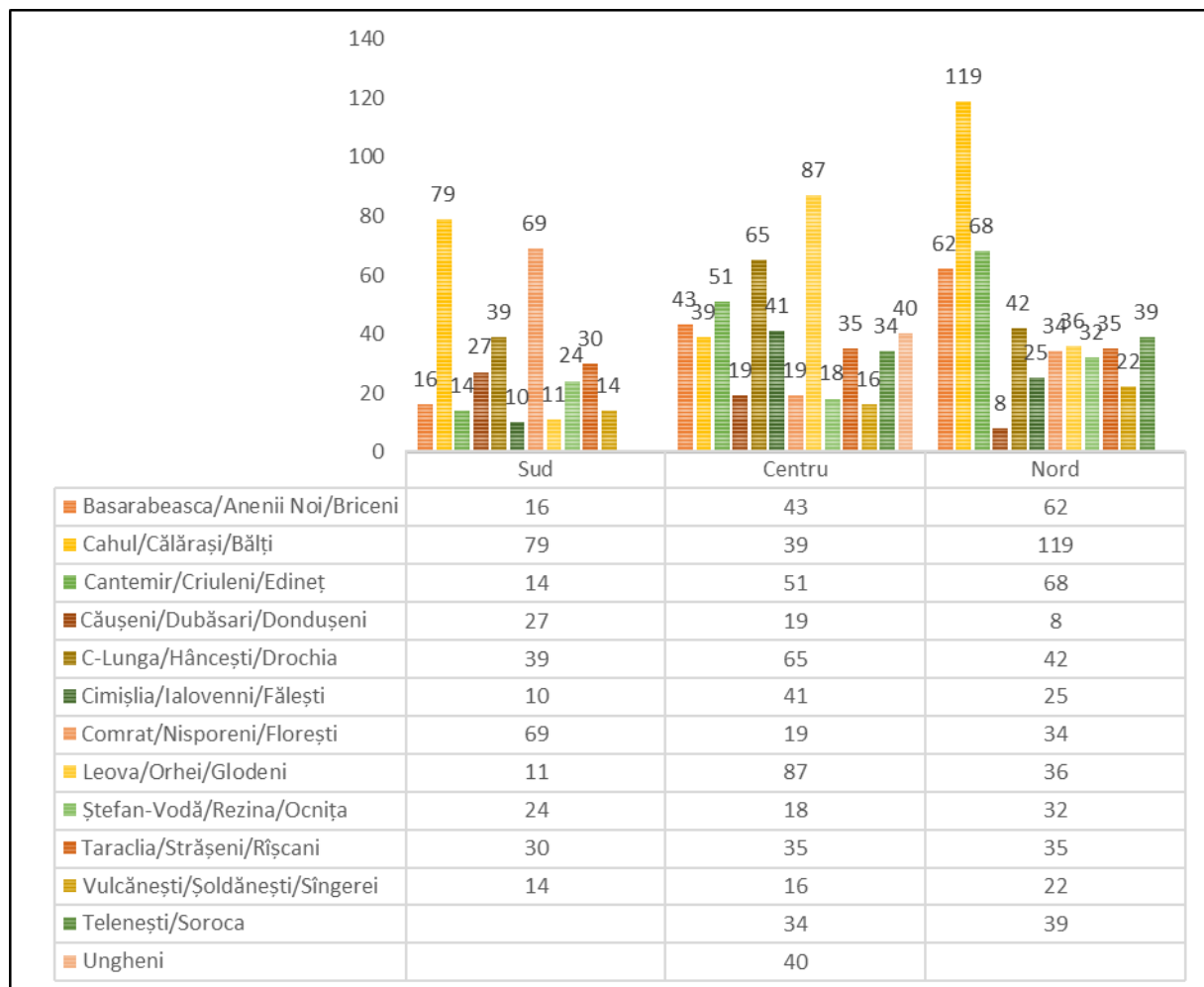


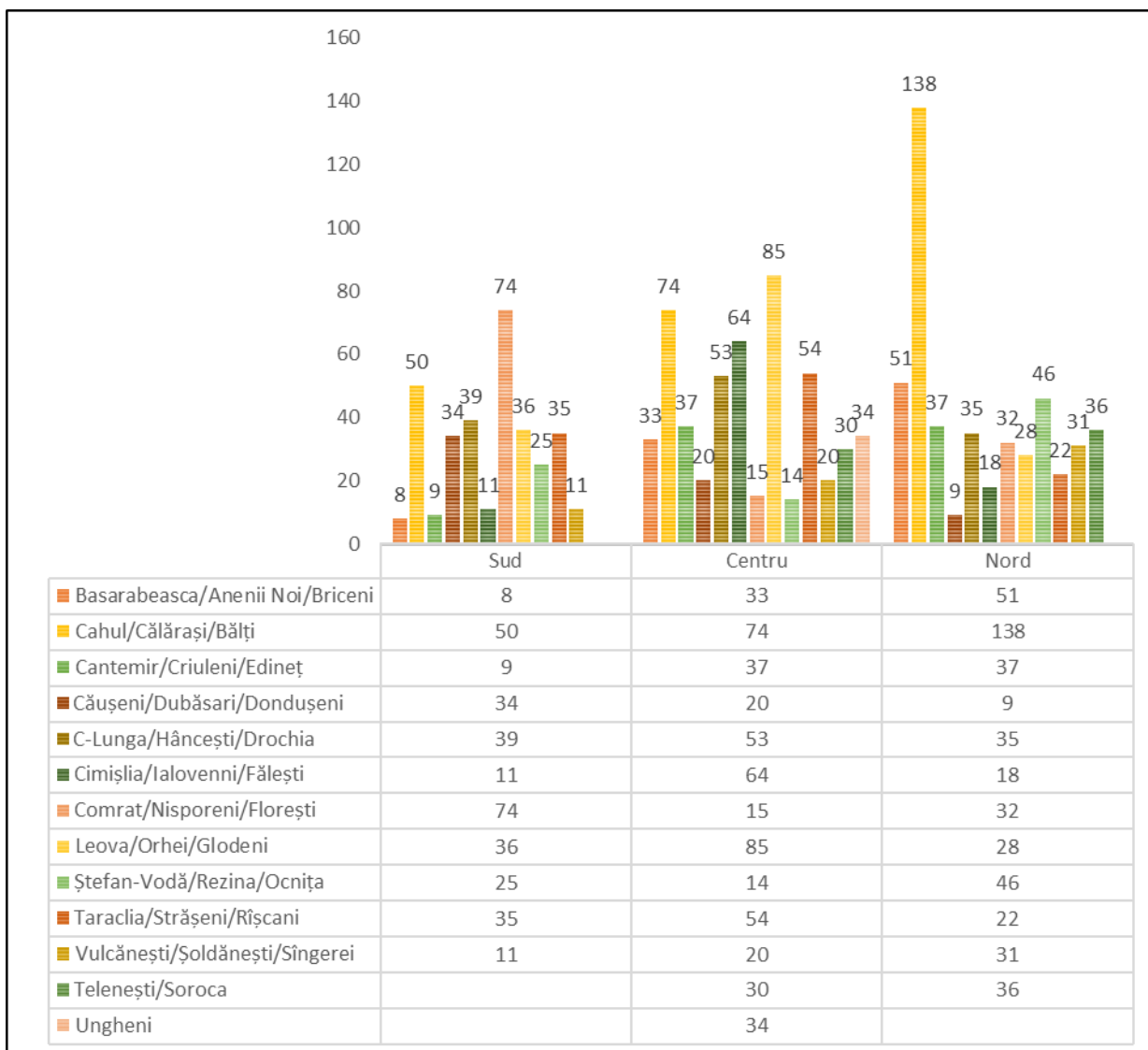
Fig. A.2.1. Tranzacțiile de vânzare-cumpărare a bunurilor imobile comerciale, 2018

Sursa: elaborat de autor în baza [83].



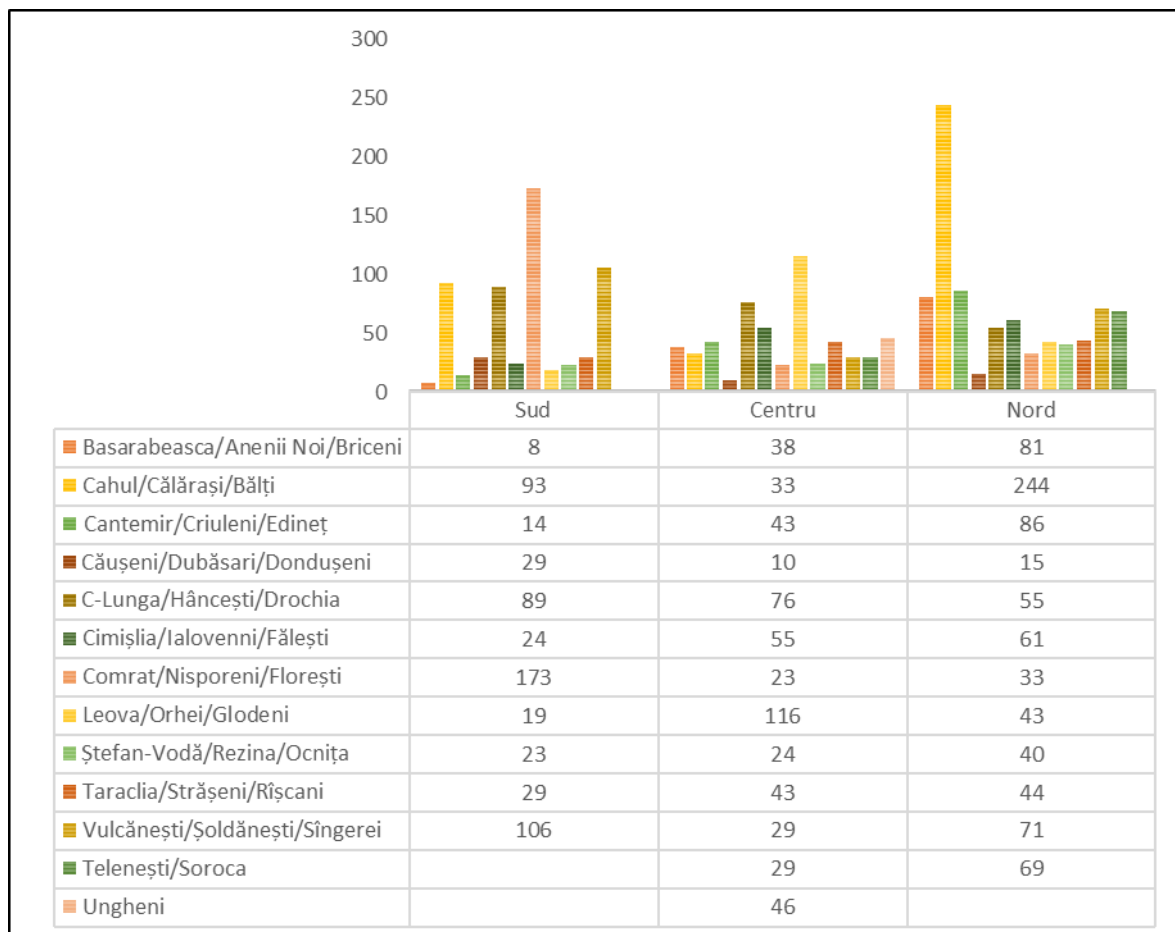
**Fig.A.2.2. Tranzacțiile de vânzare-cumpărare a bunurilor imobile comerciale, 2019**

Sursa: elaborat de autor în baza [85].



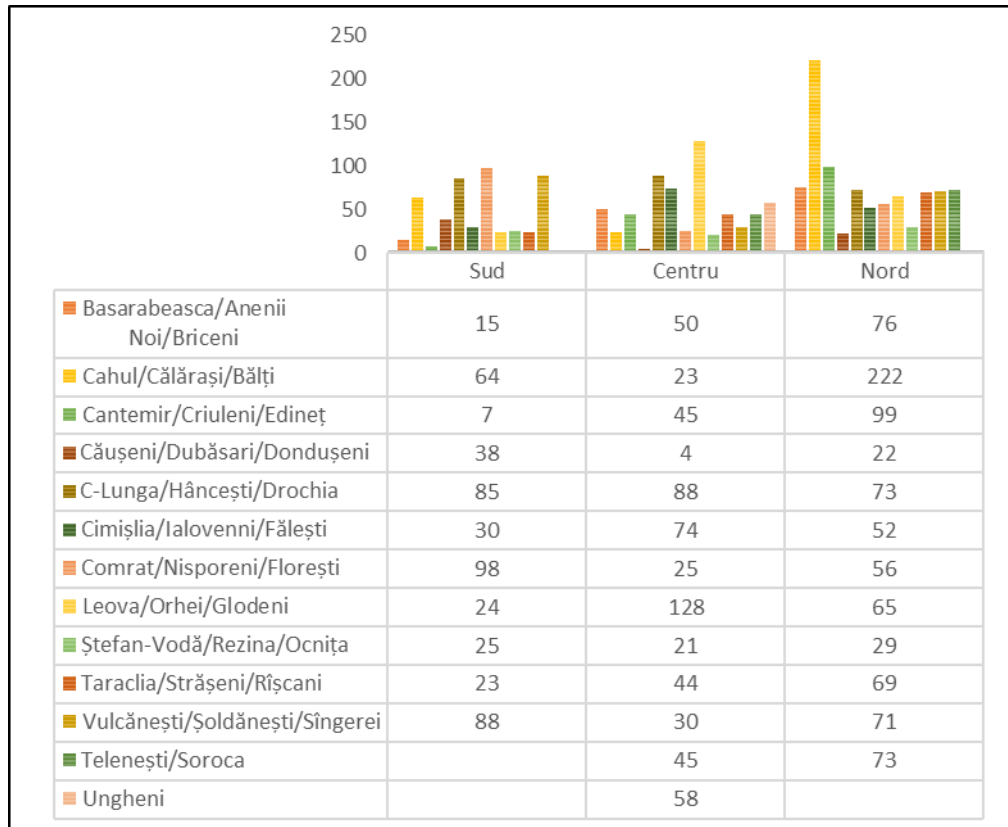
**Fig. A.2.3. Tranzacțiile de vânzare-cumpărare a bunurilor imobile comerciale, 2020**

Sursa: elaborat de autor în baza [85].



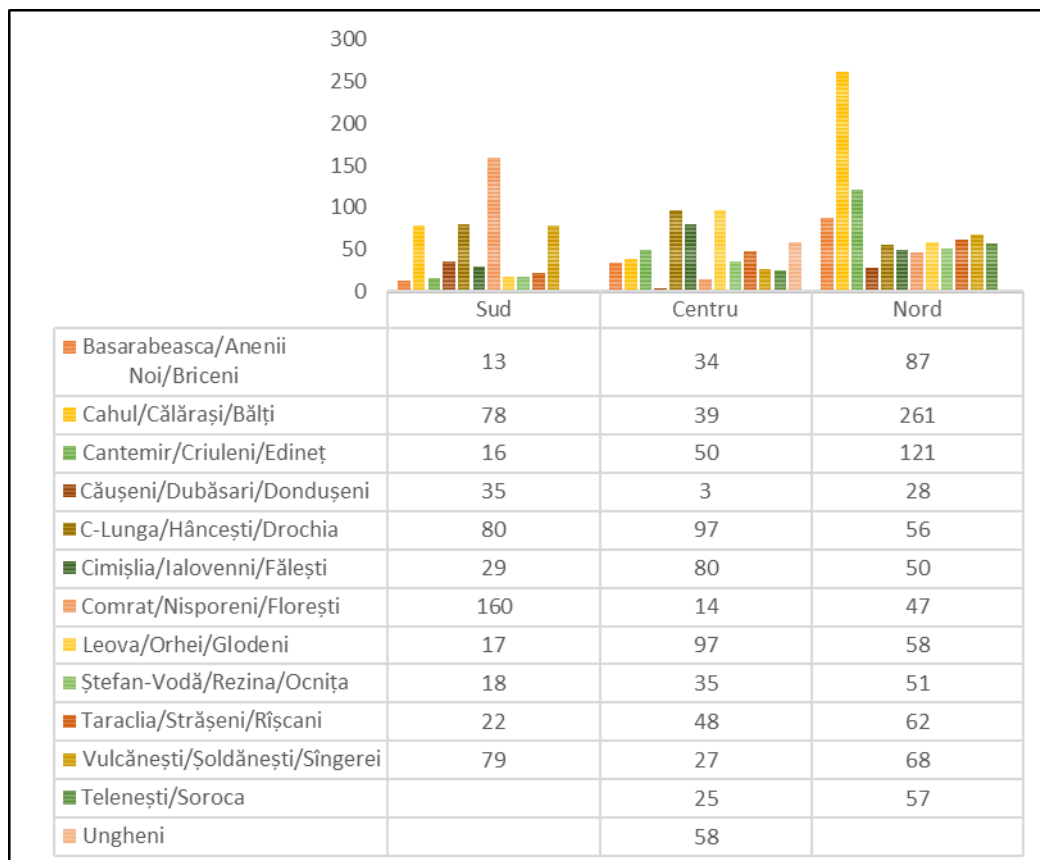
**Fig. A.2.4. Numărul bunurilor imobile cu destinație comercială date în ipotecă în Republica Moldova, 2018**

Sursa: elaborat de autor în baza [148].



**Fig. A.2.5. Numărul bunurilor imobile cu destinație comercială date în ipotecă în Republica Moldova, 2019**

Sursa: elaborat de autor în baza [148].



**Fig. A.2.6. Numărul bunurilor imobile cu destinație comercială date în ipotecă în Republica Moldova, 2020**

Sursa: elaborat de autor în baza [148].

## **Analiza pieței imobiliare din or. Chișinău 2021**

Aproximativ o treime din numărul total de înregistrări cu bunurile imobile comerciale din Republica Moldova sunt concentrate în orașul Chișinău, ceea ce vorbește despre o dezvoltare mai mare a pieței imobiliare din capitală, în comparație cu alte orașe din țară [149]. Explicația rezultă din tendința populației de a migra în zonele urbane, abandonând bunurile imobile din zona rurală și provocând deteriorarea sistemului normal de activitate. Această situație este cauzată de o serie de factorii care stimulează ocuparea teritoriului capitalei, și anume:

- amplasarea geografică este una deosebit de favorabilă;
- amplasarea într-un nod al căilor de comunicație și transport: rutier, feroviar, aerian;
- dotarea cu elemente ale infrastructurii socioculturale de nivel național;
- condiții climaterice favorabile pentru dezvoltarea turismului și sectorului balnear;
- potențial uman cu posibilități mari de dezvoltare ulterioară în orice domeniu;
- condiții suficiente pentru reorientarea către tehnologiile moderne;
- prezența cadrelor calificate în domeniul științelor și cercetărilor [47].

Cel mai semnificativ factor este nivelul de dezvoltare industrial, care prin multitudinea de întreprinderi oferă locuri de muncă pentru un procent semnificativ al populației. Municipiul Chișinău contribuie cu 45% la PIB-ul național și cu peste 60% la volumul total al impozitelor și taxelor încasate la buget [148]. De asemenea, efectuează circa 80% din activitatea de import și 60% din export. Ponderea în economia națională este atât de mare, încât putem afirma că economia națională depinde într-o măsură apreciabilă de economia capitalei.

Municipiul Chișinău are în componență 19 unități administrativ-teritoriale, dintre acestea 7 sunt orașe (Chișinău, Codru, Cricova, Durești, Vadul lui Vodă, Vatra, Sângera) și 12 sunt comune (Băcioi, Budești, Bubuieci, Colonița, Condrița, Ciorescu, Cruzești, Ghidighici, Grătiești, Tohatin, Trușeni, Stăuceni). Analiza pieței imobiliare a orașului Chișinău este dată în tabelul A.2.7.

Tabelul A.2.7. a fost elaborat în baza analizei a 36 oferte de vânzare. Astfel, putem trage unele concluzii privind situația pieței imobiliare, cu precădere nivelul prețurilor bunurilor imobile comerciale, pe sectoare, dar și rata de creștere sau de descreștere a ofertelor. Această

analiză indică o scădere considerabilă a nivelului de dezvoltare în ramura bunurilor imobile comerciale [148].

**Tabelul A.2.7. Numărul ofertelor de vânzare și prețurile de ofertă pentru bunurile imobile comerciale în or. Chișinău**

Nr.	Sectorul	Numărul ofertelor de vânzare	Prețul de ofertă, euro/mp		Prețul mediu de ofertă, euro/mp
			minim	maxim	
1	Centru	10	933	2263	1537
2	Botanica	8	520	2000	953
3	Buiucani	5	489	1500	910
4	Ciocana	7	212	919	571
5	Râșcani	6	365	1716	873
		36			

Sursa: elaborat de autor în baza A.2.1.

Politica economică a Republicii Moldova urmează direcția consolidării valutei naționale, care influențează majorarea cursului valutar. În ultima perioadă se înregistrează un nou val, care vine ca o alternativă pentru majoritatea cetățenilor Republicii Moldova, manifestându-se sub forma investiției într-un bun imobil generator de venit prin darea lui în arendă sau tranzacționarea ulterioară. Astfel, piața cererii a crescut semnificativ. Cele mai solicitate bunuri imobile sunt cele cu destinație locativă, dar ritmul de creștere al acestora are un impact semnificativ asupra bunurilor imobile comerciale [149].

Din punct de vedere economic, piața imobiliară activă stimulează rentabilitatea achiziționării și gestionării unui bun imobil comercial, având drept scop crearea profitului.

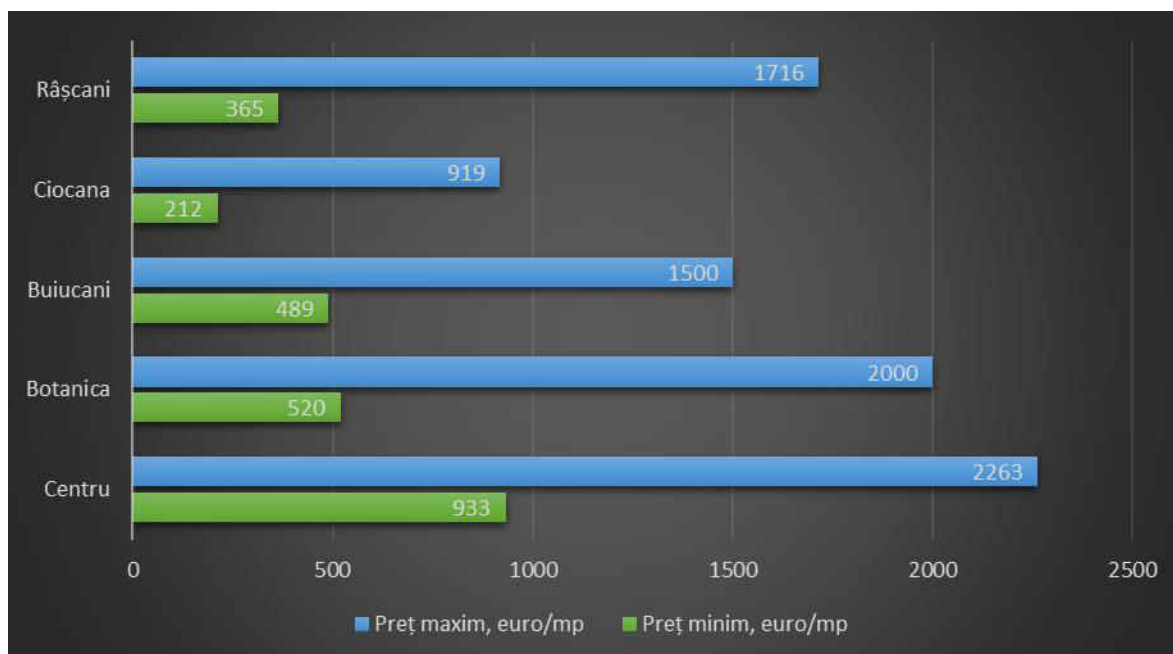
Crescând numărul ofertelor de bunuri imobile comerciale, apare totuși o discrepanță. Criza pandemică din anul 2020 a afectat puternic practic toate domeniile de activitate. Centrele comerciale și HoReCa au fost nevoite să-și sisteze activitatea pentru o lungă perioadă de timp, fapt care s-a răsfrânt asupra situației financiare, deși prețurile de ofertă s-au păstrat la nivelul anilor precedenți, vânzătorii fiind motivați de indicii oferiți de Banca Națională a Moldovei privind mijloacele bănești transferate din străinătate [150]. În anul 2020 au fost transferați 1.49 miliarde dolari USD, în comparație cu anul 2019, când au fost transferați 1.22 miliarde dolari USD, atestându-se o creștere de 36,9%. Indicii analizați nu pot fi luați drept factor de influență a prețului, aportul major îl constituie amplasamentul.



În figura A.2.7. este rereprezentat prețul minim și prețul maxim al bunurilor imobile comerciale pe sectoarele orașului Chișinău.

Din figura A.2.7 rezultă că cel mai mare preț mediu de ofertă îl au bunurile imobile din sectorul Centru – 1537 euro/mp, prețul minim fiind de 933 euro/mp și prețul maxim 2263 euro/mp. Se observă un interes sporit pentru centrul capitalei și tendința cetățenilor de a se aglomera într-un punct de importanță majoră, în comparație cu cetățenii țărilor europene, care preferă zonele mai puțin aglomerate, retrăgându-se în zonele periferice ale orașelor, evitând astfel aglomerația, poluarea atmosferică și fonică [151]. În viitor ar fi binevenită preluarea practicilor acestor țări.

Sectorul Botanica ocupă al doilea loc cu un preț mediu de ofertă de 953 euro/mp, prețul minim fiind de 520 euro/mp și prețul maxim de 2000 euro/mp. Acest sector este prioritar și se face remarcant printr-o întindere vastă și favorabilă, are acces direct spre unicul aeroport din oraș, are o zonă cu o suprafață înverzită considerabilă, respectiv, aici piața bunurilor imobile comerciale este în continuă dezvoltare. Prețul minim este dictat de ofertele de pe străzile periferice ale sectorului (str. Grenobl, șos.Muncești).



**Fig. A.2.7. Prețurile de ofertă pentru bunurile imobile comerciale, în dependență de sector, în or. Chișinău, 2021** Sursa: elaborat de autor în baza [152].

Prețul mediu de ofertă pentru sectorul Buiucani este de 910 euro/mp, iar pentru sectorul Râșcani de 873 euro/mp. Dinamica dezvoltării acestor două sectoare este favorabilă, observându-se un proces intens de extindere prin tot mai multe construcții noi. Prețul ofertelor pentru aceste două sectoare a crescut cu aproximativ 30% în ultimii 2 ani, în anul 2019 prețul maxim de ofertă a fost înregistrat 1200 euro/mp, în 2021 – 1716 euro/mp.

Pentru sectorul Ciocana, care se evidențiază prin zona industrială a orașului, zonă care ocupă aproximativ 1/3 din teritoriul sectorului, prețul de ofertă este cel mai mic– 571 euro/mp.

Este interesant pentru proprietățile comerciale, din orice sector, cum influențează mărimea suprafeței construcției la prețul acesteia. Valorificarea unui metru pătrat diferă de la o destinație la alta a bunului imobil și prin suprafața acestuia. În ceea ce privește bunurile imobile comerciale, diferența prețului pentru 1 mp este foarte mică, la procurarea unui imobil cu o suprafață de 100 mp și respectiv cu o suprafață de 1000 mp, însă prioritate au imobilele cu suprafața mai mică, fapt explicat de cererea mai mare de bunuri imobile comerciale cu suprafață mai redusă. Bunurile imobile comerciale sunt tranzacționate prin vânzare-cumpărare mult mai rar, însă acestea cel mai des sunt supuse procesului de locațiune.

În tabelul A.2.8. este dat numărul ofertelor de locațiune și prețurile de ofertă pentru locațiune a bunurilor imobile comerciale din orașul Chișinău.

**Tabelul A.2.8. Numărul ofertelor de locațiune și prețurile de ofertă pentru locațiunea bunurilor imobile comerciale în or. Chișinău**

Nr.	Sectorul	Numărul ofertelor de vânzare	Prețul de ofertă, 1 mp, euro/lună		Prețul mediu de ofertă, 1mp, euro/lună
			minim	maxim	
1	Centru	8	11	22,5	16,65
2	Botanica	9	7	20,5	12,4
3	Râșcani	8	8	20,5	14,3
4	Buiucani	8	6,2	17	10,3
5	Ciocana	8	6	16,7	11,4
		41			

Sursa: elaborat de autor în baza tabelului A.2.2.

Din tabelul A.2.8. putem observa că marja prețului de ofertă este de aproximativ 65%, prețurile minime fiind cuprinse între 6-11 euro/mp, iar prețurile maxime fiind cuprinse între 16,7 – 22,5 euro/mp. Spațiile comerciale amplasate la parterul blocurilor noi sunt cele mai solicitate, fiind localizate cu prioritate la sporul venitului. Locatarii blocului sunt potențiali clienți, care

conform principiului de marketing, vor alege serviciile mai aproape de locuință. Timpul economisit și independența de mijloacele de transport reprezintă motive întemeiate ca aceste persoane să devină clienți fideli, în dependență de tipul produsului oferit de bunul comercial respectiv. De exemplu un magazin alimentar, care reprezintă o necesitate zilnică a oamenilor, sau un magazin de mobile ale căror produse vor fi procurate la intervale mai mari de timp.

Bunurile imobile cu amplasare ultracentrală (bd.Ștefan cel Mareși Sfânt, bd.Dacia, bd.Moscova, bd.Alba-Iulia, bd.Mircea cel Bătrân, bd.Decebal etc.) au un preț de locațiune mai mare. Orice antreprenor va ști că din câteva mii de oameni care vor trece zilnic prin proximitatea imobilului respectiv, câteva sute vor fi tentați să-l viziteze și cel puțin câteva zeci vor fi gata să facă o achiziție. Deci, fluxul mare de oameni constituie indicatorul principal al rentabilității bunului imobil comercial. Pentru amplasarea ultracentrală optează de obicei companiile mari, rețelele de magazine care vor încheia contracte de locațiune pe termen lung.

Bunurilor imobile comerciale amplasate în celelalte zone le revin prețuri de ofertă mai mici. Dar aceasta nu înseamnă că gestionarea unei afaceri într-o astfel de zonă nu este rentabilă. Acei antreprenori ai căror bunuri imobile sunt amplasate pe străzi secundare adoptă o altă politică de marketing. În acest caz, atragerea clienților prin indicatorul flux mare de persoane nu este valabil. Însă extinderea afacerii și în mediul online poate convinge clientul să vină oriunde ar fi situat. Ținând cont de amplasarea bunurilor imobile, prețurile de ofertă pentru locațiune urmează aceeași repartizare ca și la prețurile de ofertă a vânzării.

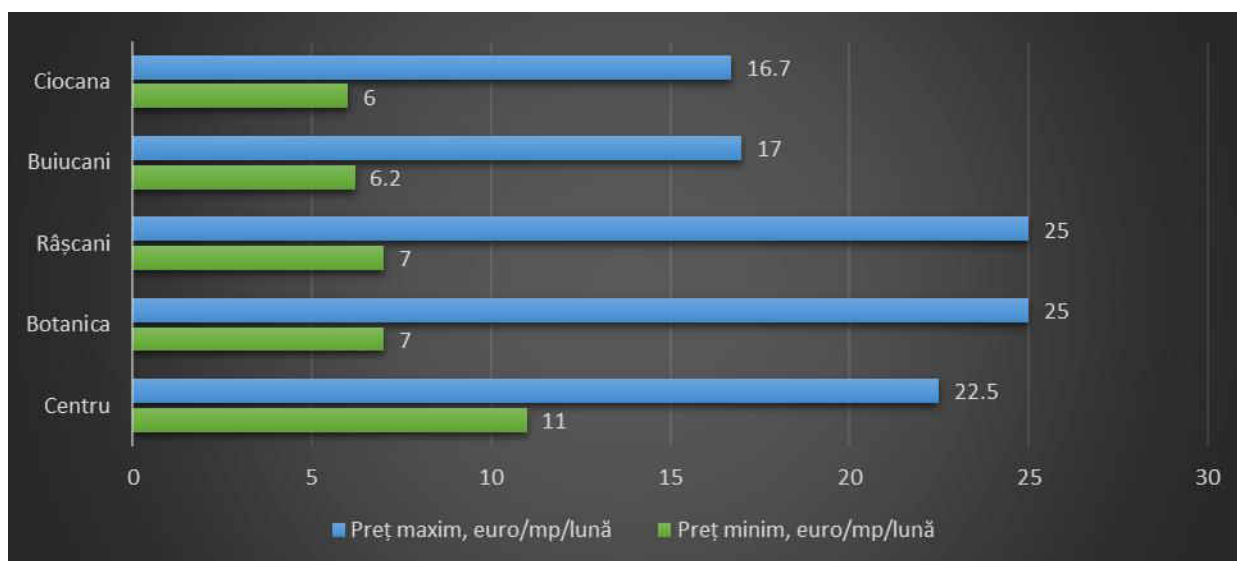
În figura A.2.8. sunt reprezentate prețurile de ofertă pentru locațiune în dependență de sector. În tabelul A.2.9. este dat numărul ofertelor de vânzare și prețurile de ofertă pentru terenurile destinate construcțiilor comerciale.

**Tabelul A.2.9. Numărul ofertelor de vânzare și prețurile de ofertă pentru terenurile destinate construcțiilor comerciale în or. Chișinău**

Nr.	Sectorul	Numărul ofertelor de vânzare	Prețul de ofertă, euro/ar		Prețul mediu de ofertă, euro/ar
			minim	maxim	
1	Centru	6	30 000	71 111	50 556
2	Botanica	5	8396	41 667	25 032
3	Râșcani	4	7339	10 784	9062
4	Buiucani	5	2200	28 824	15 512
5	Ciocana	4	8000	16 414	12 207
		24			

Sursa: elaborat de autor în baza [85].

În ceea ce privește oferta terenurilor destinate construcțiilor comerciale, în orașul Chișinău este limitată, în timp ce cererea de aceste imobile este mare, fapt care influențează nivelul prețurilor, care variază între 9062 euro/ar și 50556 euro/ar.



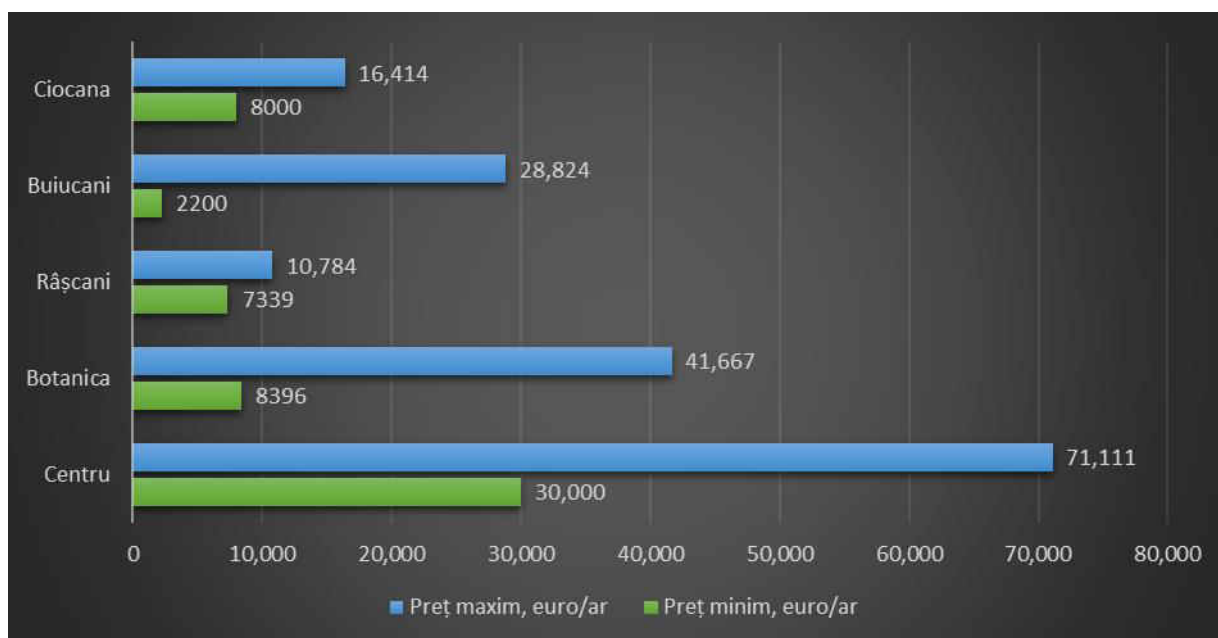
**Fig. A.2.8. Prețurile de ofertă pentru locațiunea bunurilor imobile comerciale în dependență de sector în or. Chișinău, 2021**

Sursa: elaborat de autor în baza [152].

Amplasarea acestui tip de imobil joacă un rol important în formarea prețului. De asemenea, prețul unui ar va fi influențat de zona valorică în care se află terenul, factorul vecinătății favorabile, panta terenului, accesul la drum etc.

În figura A.2.9 sunt reprezentate prețurile de ofertă pentru terenurile destinate construcțiilor comerciale, în dependență de sector.

Cea mai bună investiție, în vederea unei viitoare gestiuni de succes, este în sectorul Centru, unde prețul variază între 30000 euro/ar prețul minim și 71111 prețul maxim, aceste terenuri putând fi valorificate în timp, prin posibilitatea tranzacționării acestor terenuri, peste ani, la prețuri avantajoase. În timp ce stabilitatea celorlalte sectoare nu poate fi certă, sectorul Centru rămâne un punct de interes comun. Pentru sectorul Botanica, prețurile sunt la fel de mari, fiind cuprinse între 8396 euro/ar și 41667 euro/ar. Prețurile în sectorul Râșcani variază între 7339 euro/ar și 10784 euro/ar, iar în sectorul Ciocana variază între 8000 euro/ar și 16414 euro/ar. În sectorul Buiucani prețurile încep de la 2200 euro/ar până la 28824 euro/ar.



**Fig. A.2.9. Prețurile de ofertă pentru terenurilor destinate construcțiilor comerciale în dependență de sector în or. Chișinău, 2021**

Sursa: elaborat de autor în baza [152].

#### *Analiza pieței imobilului comercial în Republica Moldova*

Pe piața imobilului comercial din Republica Moldova se atestă un nivel scăzut de activitate din cauza situației incerte din sfera economică și politică a țării. Cererea de spații comerciale destinate achiziționării în proprietate este destul de redusă. Vinderea și cumpărarea bunurilor imobile cu destinație comercială prezintă interes pentru antreprenori. Analizând situația tranzacțiilor cu bunuri imobile comerciale în Republica Moldova [148], în ultimii 3 ani, putem prezenta următoarele date pentru anul 2018 în figura A.2.1.

În partea de sud a Moldovei, în raionul Comrat, au fost efectuate cele mai multe tranzacții de vânzare-cumpărare, în număr de 90 oferte, la polul opus situându-se raionul Basarabeasca cu doar 9 oferte. În zona din centrul țării, cele mai multe tranzacții au fost înregistrate în raionul Ialoveni – 73 oferte, iar cele mai puține în raionul Nisporeni – 14 oferte. În nordul republicii, cele mai multe tranzacții de vânzare-cumpărare au fost înregistrate în municipiul Bălți – 118 oferte, raionul Râșcani înregistrând doar 8 oferte.

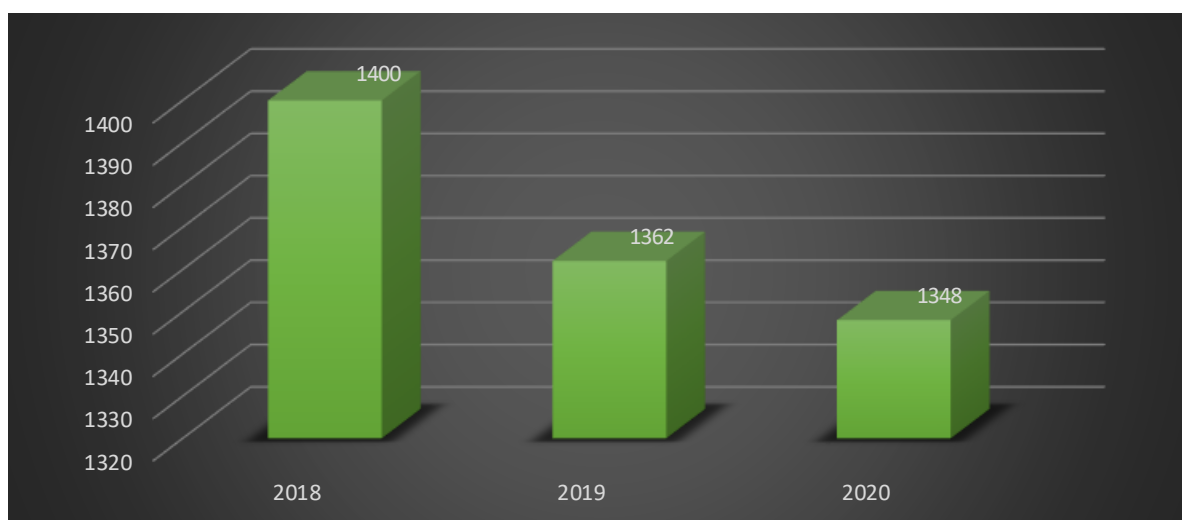
Datele pentru anul 2019 cu privire la numărul tranzacțiilor de vânzare-cumpărare pot fi vizualizate în figura A.2.2.

În anul 2019 au fost înregistrate la sudul țării cele mai multe în raionul Cahul cu 79 oferte, iar cele mai puține în raionul Cimișlia cu 10 oferte. În partea centrală a republicii, cele mai multe tranzacții de vânzare-cumpărare au fost în raionul Orhei cu 87 oferte, iar cele mai puține în raionul Șoldănești – 16 oferte. În nordul țării, cele mai multe tranzacții au fost în municipiul Bălți cu 119 oferte, la polul opus situându-se raionul Dondușeni cu 8 oferte.

Pentru anul 2020, numărul tranzacțiilor de vânzare-cumpărare este reprezentat în figura A.2.3.

Urmând același algoritm de analiză zonală pentru anul 2020, la sudul republicii consemnăm cele mai multe tranzacții în raionul Comrat cu 74 oferte, iar cele mai puține în raionul Basarabeasca cu 8 oferte. În partea centrală, cele mai multe tranzacții de vânzare-cumpărare sunt consemnate în raionul Orhei cu 85 oferte, iar cele mai puține în raionul Rezina cu 14 oferte. În zona de nord a țării, cele mai multe tranzacții se atestă în municipiul Bălți – 138 oferte, iar cele mai puține în raionul Dondușeni cu 9 oferte.

Numărul de tranzacții de vânzare-cumpărare efectuate anual în ultimii 3 ani pot fi reprezentate grafic ca în figura A.2.10.

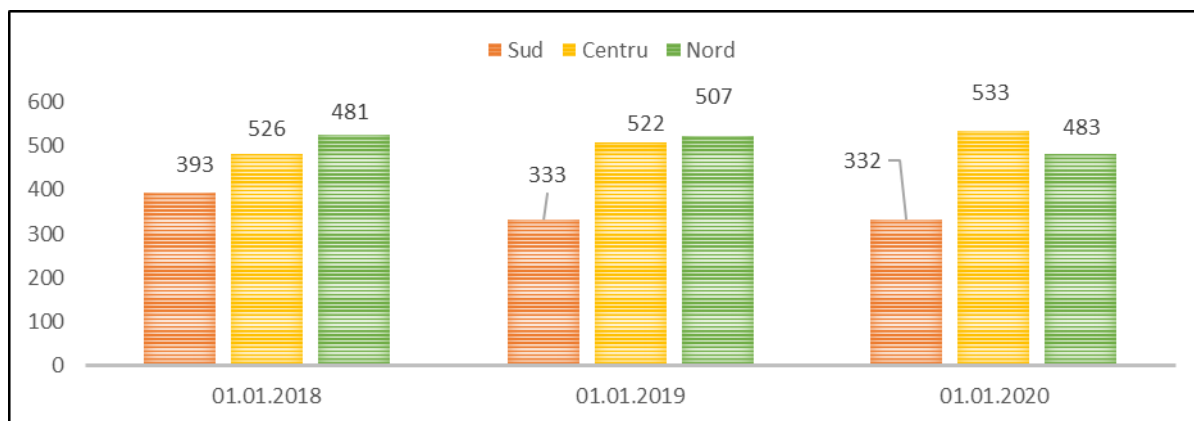


**Fig. A.2.10. Numărul tranzacțiilor de vânzare-cumpărare a bunurilor imobile comerciale în Republica Moldova, 2018-2020**

Sursa: elaborat de autor în baza [152].

Analizând figura A.2.10, putem afirma că numărul tranzacțiilor de vânzare-cumpărare a scăzut în 2019 față de 2018 cu 2,71%, iar în 2020 față de 2019 a scăzut cu 1,03% în 2020.

Comparând zonele teritorial-administrative repartizate geografic în Sud, Centru și Nord, putem reprezenta următoarele rezultate în figura A.2.11.



**Fig. A.2.11. Numărul tranzacțiilor de vânzare-cumpărare a bunurilor imobile comerciale pe regiuni de dezvoltare economică a Republicii Moldova, 2018-2020**

Sursa: elaborat de autor în baza [83].

În ultimii 3 ani, în zona de sud și în zona de nord a țării se atestă o descreștere continuă a tranzacțiilor de vânzare-cumpărare, în timp ce în zona centrală a țării se observă o creștere a tranzacțiilor cu imobile comerciale.

Ipotecarea bunurilor imobile comerciale este o garanție reală pentru noii antreprenori, servindu-le drept garanție față de banca creditară. Analizând situația ipotecării în Republica Moldova în anul 2018, putem reprezenta figura A.2.4 [98]. Din figură rezultă că cele mai multe imobile comerciale ipotecate au fost înregistrate:

- Sud: Comrat – 173 bunuri imobile;
- Centru: Orhei – 116 bunuri imobile;
- Nord: Bălți – 244 bunuri imobile.

Iar cele mai puține bunuri imobile ipotecate se întâlnesc în următoarele raioane:

- Sud: Basarabeasca – 8 bunuri imobile;
- Centru: Dubăsari – 10 bunuri imobile;

- Nord: Dondușeni – 15 bunuri imobile.

În anul 2019, situația ipotecării imobilelor comerciale în republică, din figura A.2.5, rezultă că cele mai multe bunuri imobile comerciale ipotocate au fost înregistrate:

- Sud: Comrat – 98 bunuri imobile;
- Centru: Orhei – 128 bunuri imobile;
- Nord: Bălți – 222 bunuri imobile.

Iar cele mai puține imobile comerciale ipotocate sunt înregistrate în următoarele raioane:

- Sud: Cantemir – 7 bunuri imobile;
- Centru: Dubăsari – 4 bunuri imobile;
- Nord: Dondușeni – 22 bunuri imobile.

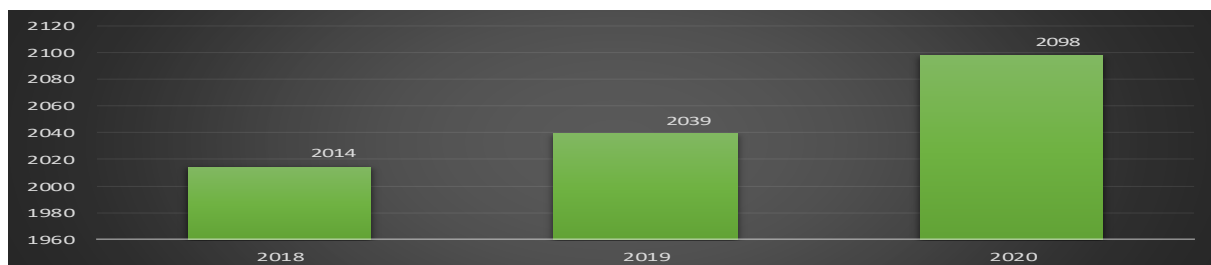
Situația anului 2020 a bunurilor imobile comerciale ipotocate este reprezentată în figura A.2.6, din care reiese că cele mai multe bunuri imobile comerciale date în ipotecă, în anul 2020, au fost înregistrate:

- Sud: Comrat – 160 bunuri imobile;
- Centru: Orhei / Hâncești – 97 bunuri imobile;
- Nord: Bălți – 261 bunuri imobile.

Iar cele mai puține imobile comerciale ipotocate în același an au fost înregistrate:

- Sud: Basarabeasca – 13 bunuri imobile;
- Centru: Dubăsari – 3 bunuri imobile;
- Nord: Dondușeni – 28 bunuri imobile.

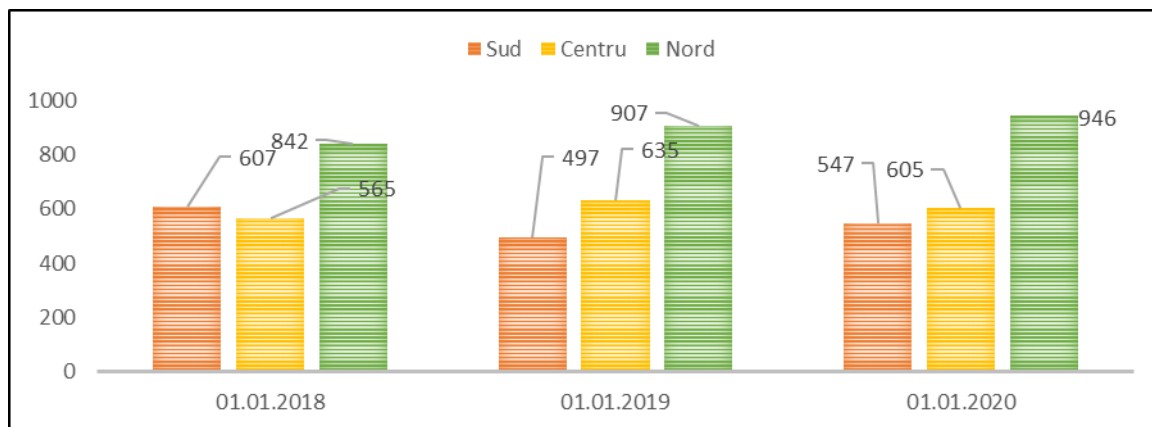
Reprezentarea grafică a numărului bunurilor imobile comerciale ipotocate anual, în ultimii 3 ani, este redată în figura A.2.12.



**Fig. A.2.12. Numărul bunurilor imobile comerciale ipotocate în Republica Moldova, 2018-2020**

Sursa: elaborat de autor în baza [152].





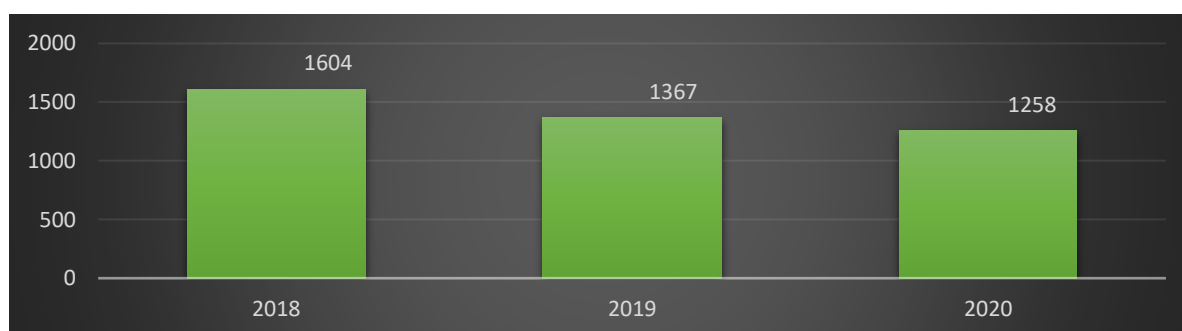
**Fig. A.2.13. Numărul bunurilor imobile comerciale ipotecate pe regiuni teritoriale în Republica Moldova, 2018-2020**

Sursa: elaborat de autor în baza [83].

Din figura A.2.13 putem observa pentru zona de sud o descreștere, apoi o creștere a bunurilor imobile cu destinație comercială date în ipotecă în ultimii 3 ani, pe când în zona centrală și în zona de nord a republicii persistă o creștere a bunurilor imobile comerciale ipotecate.

La baza dezvoltării pieței imobiliare comerciale stă construcția noilor bunuri imobile cu destinație comercială.

Bunurilor imobile primare cu destinație comercială variază în ultimii 3 ani după cum putem observa în figura A.2.14.

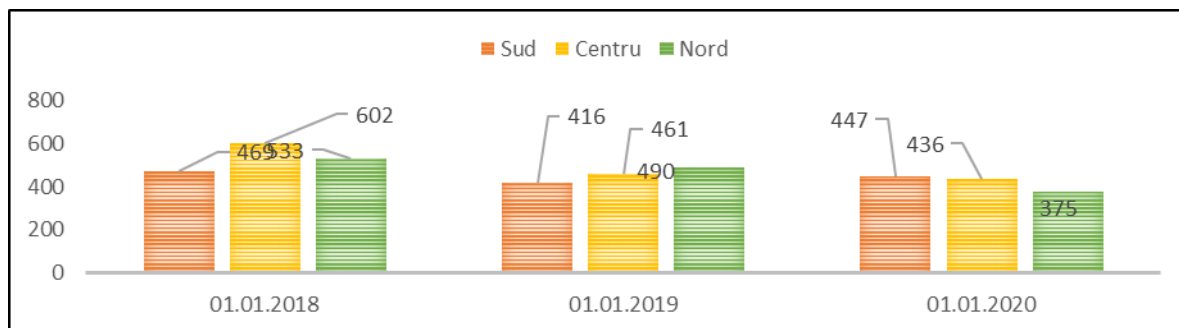


**Fig. A.2.14. Numărul bunurilor imobile comerciale primare în Republica Moldova, 2018-2020**

Sursa: elaborat de autor în baza [152].

Din figura A.2.14 rezultă că numărul bunurilor imobile comerciale primare a scăzut în 2019 față de 2018 cu 14,78%, iar în 2020 a mai scăzut cu 7,97% de anul 2019.

Analizând bunurile imobile primare cu destinație comercială din zonele administrativ-teritoriale repartizate geografic în Sud, Centru și Nord, putem observa rezultatele reprezentate în figura A.2.15.



**Fig. A.2.15. Numărul bunurilor imobile comerciale primare pe regiuni teritoriale în Republica Moldova, 2018-2020**

Sursa: elaborat de autor în baza [152].

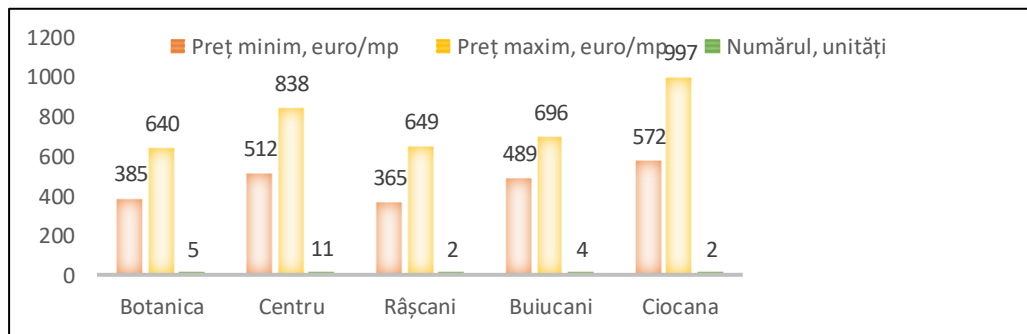
În zona de sud se observă o descreștere în anul 2019, după care urmează o creștere a bunurilor imobile primare cu destinație comercială în anul 2020, în timp ce în zona centrală și în zona de nord a republicii se atestă o descreștere continuă a bunurilor imobile primare comerciale.

*Oferta clădirilor de birouri pentru vânzare din municipiul Chișinău în aprilie 2021 este dată în tabelele A.2.4, A.2.10. și figura A.2.16.*

**Tabelul A.2.10. Oferta clădirilor de birouri către vânzare în municipiul Chișinău, 2021**

Nr.	Sectorul	Numărul ofertelor de vânzare	Prețuri de ofertă a 1 mp, euro/mp	
			minim	Maxim
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1	Botanica	5	385	640
2	Centru	11	512	838
3	Râșcani	2	365	649
4	Buiucani	4	489	696
5	Ciocana	2	572	997
	<b>Total</b>	<b>24</b>		

Sursa: elaborat de autor în baza [99].



**Fig. A.2.16. Oferta clădirilor de birouri pentru vânzare în municipiul Chișinău, 2021**

Sursa: elaborat de autor în baza [99].

Din figura A.2.16 rezultă că piața ofertelor de vânzare a clădirilor de birouri este slab dezvoltată, fapt demonstrat de numărul redus al ofertelor de vânzare - 24. Prețurile de ofertă sunt dictate de o serie de factori, precum amplasarea, suprafața, infrastructura, căile de acces ale transportului etc. Prețul cel mai ridicat pentru 1 m.p. se regăsește în sectorul Ciocana – 997 euro/mp. Al doilea loc este ocupat de sectorul Centru – 838 euro/mp, urmat de sectorul Buiucani – 696. Sectorul Râșcani se evidențiază cu un preț de 649 euro/mp, iar în sectorul Botanica prețurile sunt comparativ scăzute și variază între 385 euro/mp și 640 euro/mp.

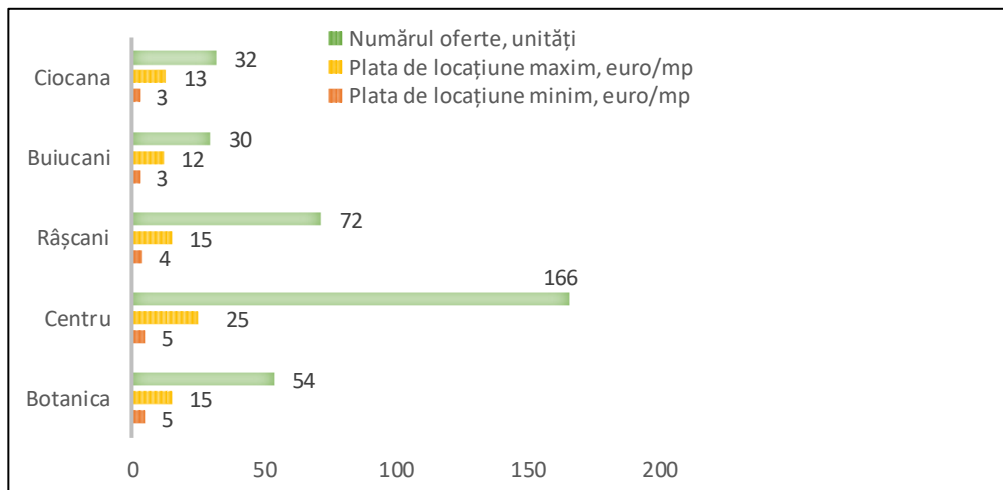
Din analiza pieței de ofertă a birourilor din orașul Chișinău, pentru anul 2020, rezultă că din numărul total de spații oferite spre vânzare, 23,3% au fost procurate pentru birouri profesionale, 33,3% - birouri private, 21,5% - birouri nespecializate și 21,9% - birouri încorporate.

*Oferta spațiilor de birouri pentru locațiune* în municipiul Chișinău în anul 2021 este dată în tabelele A.2.4, A.2.11. și figura A.2.17.

**Tabelul A.2.11. Oferta spațiilor de birouri pentru locațiune în municipiul Chișinău, 2021**

Nr.	Sectorul	Numărul ofertelor de locațiune	Prețuri de ofertă, euro/mp	
			minim	Maxim
1	2	3	4	5
1	Botanica	54	5	15
2	Centru	166	5	25
3	Râșcani	72	4	15
4	Buiucani	30	3	12
5	Ciocana	32	3	13
	<b>Total</b>	<b>354</b>		

Sursa: elaborat de autor în baza [99].



**Fig. A.2.17. Oferta spațiilor de birouri pentru locațiune în municipiul Chișinău, 2021**

Sursa: elaborat de autor în baza [99].

Oferta spațiilor de birouri pentru locațiune în municipiul Chișinău este suprasaturată, fiind anunțate 354 oferte. Din numărul total al ofertelor, 47% se află în sectorul Centru, unde sunt și cele mai ridicate prețuri de locațiune – 25 euro/m.p. În sectorul Botanica prețurile de locațiune au scăzut comparative cu anul 2020 și variază între 5 euro/mp și 15 euro/mp. În sectorul Râșcani prețul variază între 5 euro/mp și 15 euro/mp, sectorul Ciocana – 3-13 euro/mp, iar în sectorul Buiucani prețul variază între 3-12 euro/mp. Suprafețele închiriate variază de la 70 mp până la 500 mp, dar se atestă un deficit sporit de spații de birouri cu suprafețe mici. Practic, pe piață nu există spații de 20 mp, cu ieșire separată. Prețurile de închiriere a spațiilor de birouri încorporate în imobilele rezidențiale sunt mai mici și variază de la 6 la 12 euro pentru 1 mp lunar.

În ofertele de închiriere, birourile profesionale au reprezentat 30,6%, birourile individuale - 27,8%, spațiile nespecializate - 25,8% și birourile încorporate - 15,8% [99].

### Anexa 3. INFORMAȚII CU PRIVIRE LA PIAȚA EUROPEANĂ A IMOBILULUI COMERCIAL

Europa: dimensiunea pieței imobiliare comerciale 2019-2021, pe fiecare țară

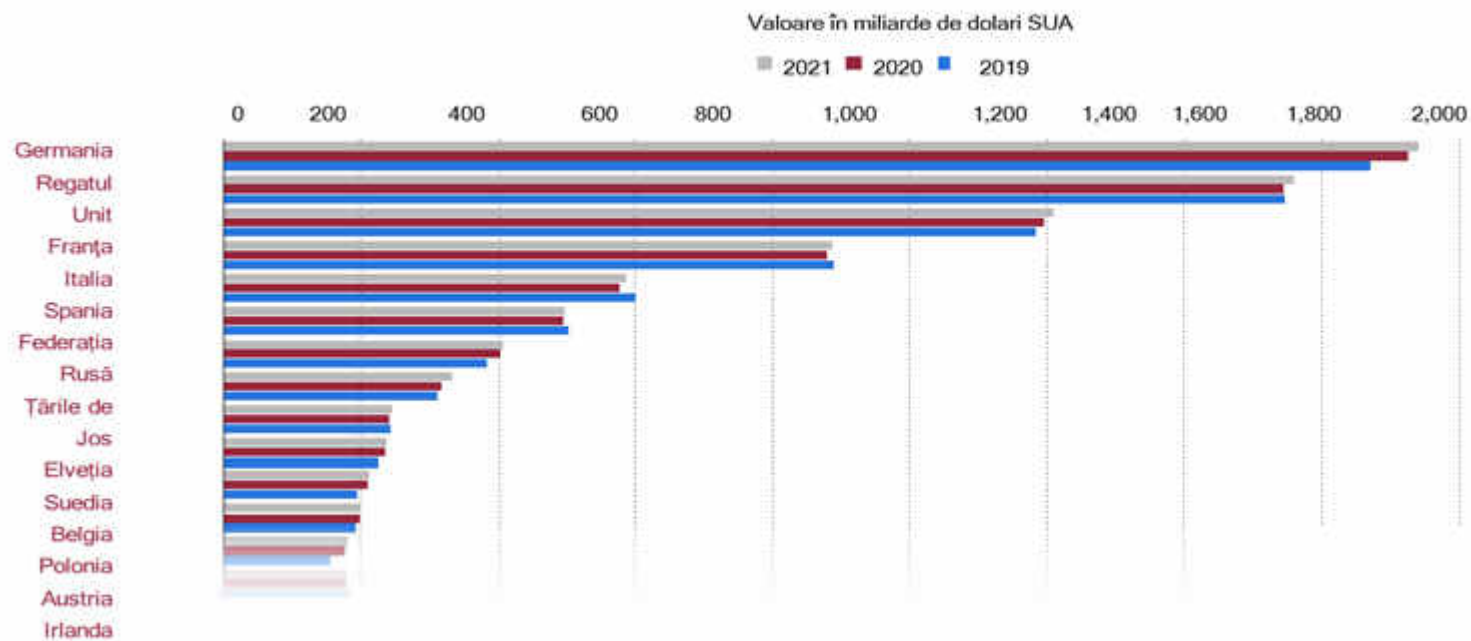


Fig.A 3.1. Valoarea pieței imobiliare comerciale din Europa în perioada 2019-2021, în funcție de țară (în miliarde de dolari SUA)

Sursa [101].

Europa: capitalizarea pieței imobiliare listate 2022, pe fiecare țară



Fig. A 3.2. Valoarea pieței imobiliare listate în Europa în martie 2022, în funcție de țară (în miliarde de dolari SUA)

Sursa [101].

Piața imobiliară listată ca cotă din piața totală Europa 2022, pe fiecare țară

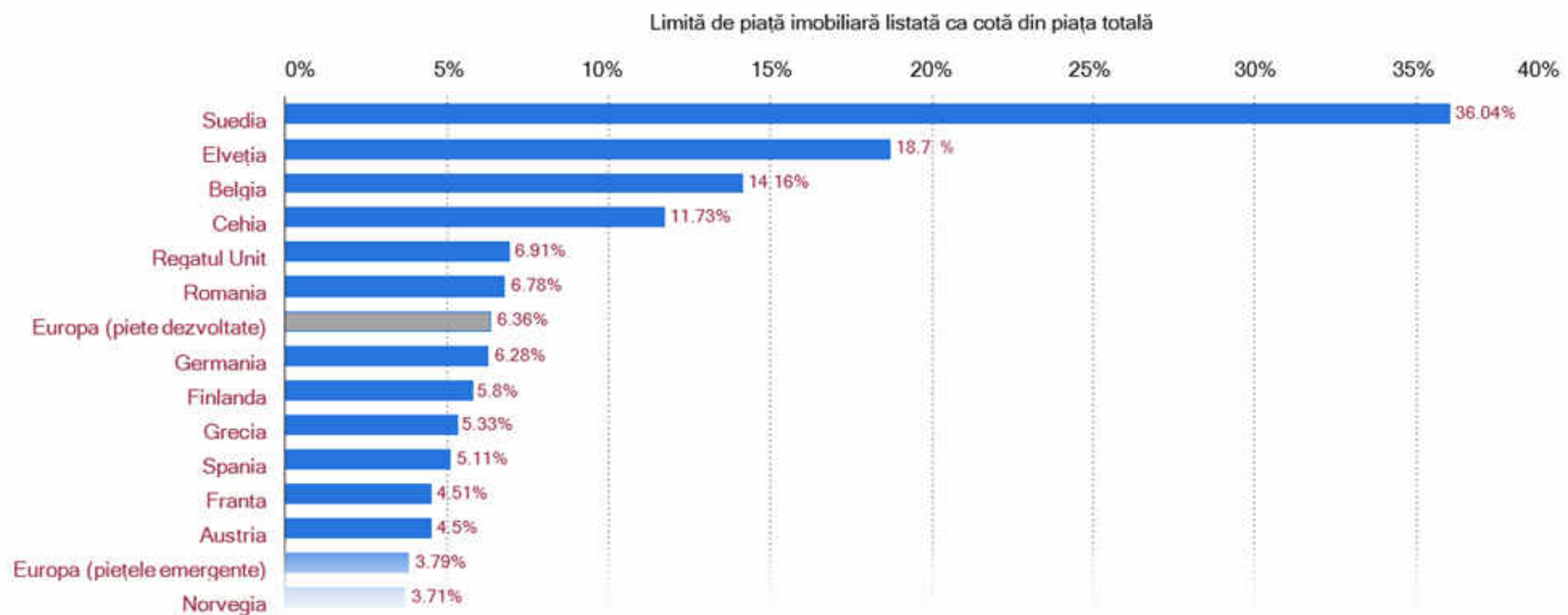
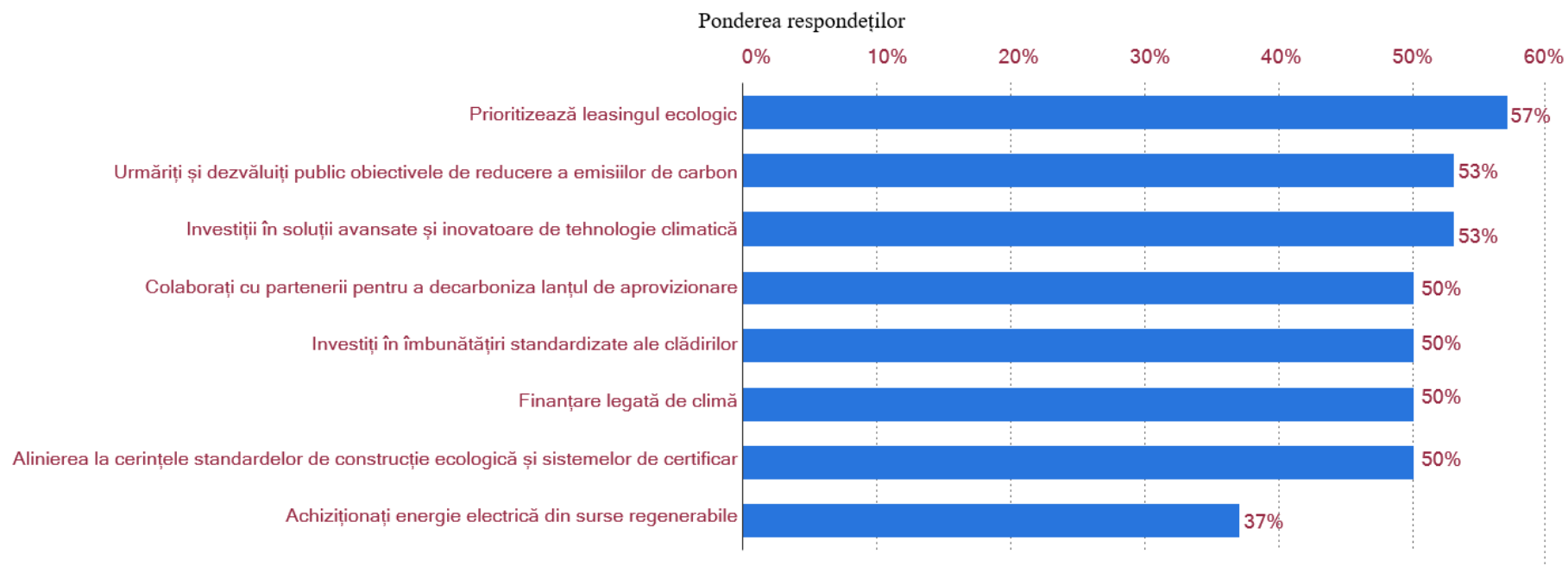


Fig. A 3.3. Piața imobiliară listată ca cotă din totalul pieței imobiliare comerciale din Europa în primul trimestru 2022, pe țară

Sursa [101].

Planurile viitoare de sustenabilitate conform experților în proprietate comercială în Europa 2021



**Fig. A.3.4. Experții proprietăților comerciale intenționează să întreprindă diferite acțiuni de sustenabilitate în următoarele 12 până la 18 luni pentru a aborda impactul lor asupra mediului în Europa începând cu 2021**

Sursa [101].



Ratele de locuri de muncă vacante de birouri principale în orașe europene selectate Q1 2022

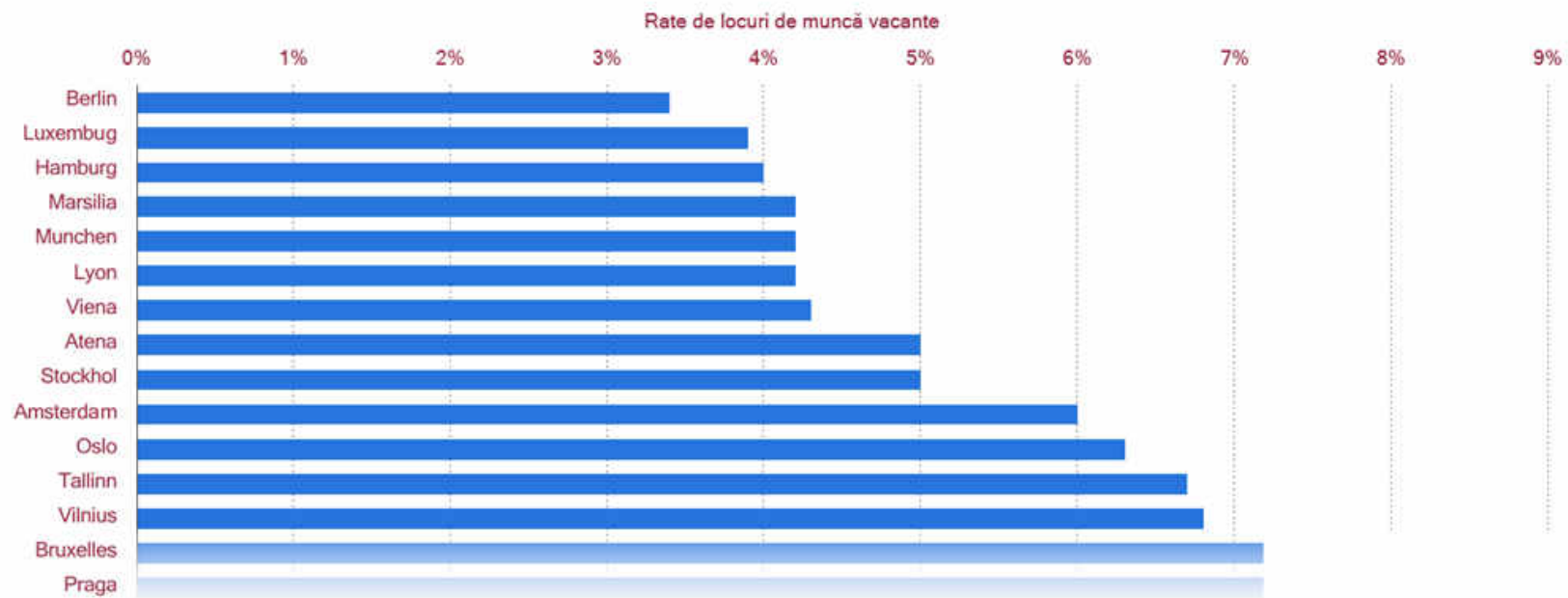


Fig. A 3.5.. Ratele locurilor de muncă vacante în spații de birouri în principale orașe europene selectate în primul trimestru 2022

Sursa [101].

Creșterea chiriilor de birouri principale pe cinci ani în Europa 2021-2025, în funcție de oraș

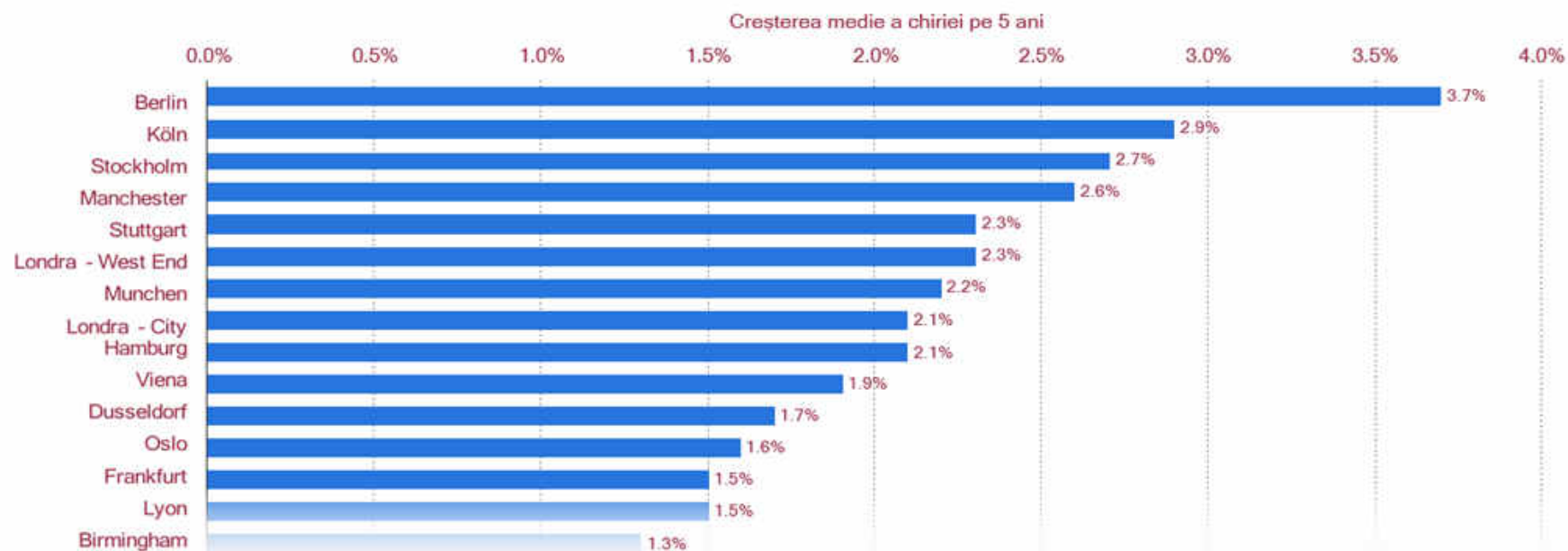


Fig. A 3.6.. Prognoza medie de creștere a chiriilor pentru birouri pe cinci ani în anumite orașe europene din 2021 până în 2025

Sursa [101].

Perspectivă de investiții și dezvoltare în proprietăți de birouri în Europa 2022

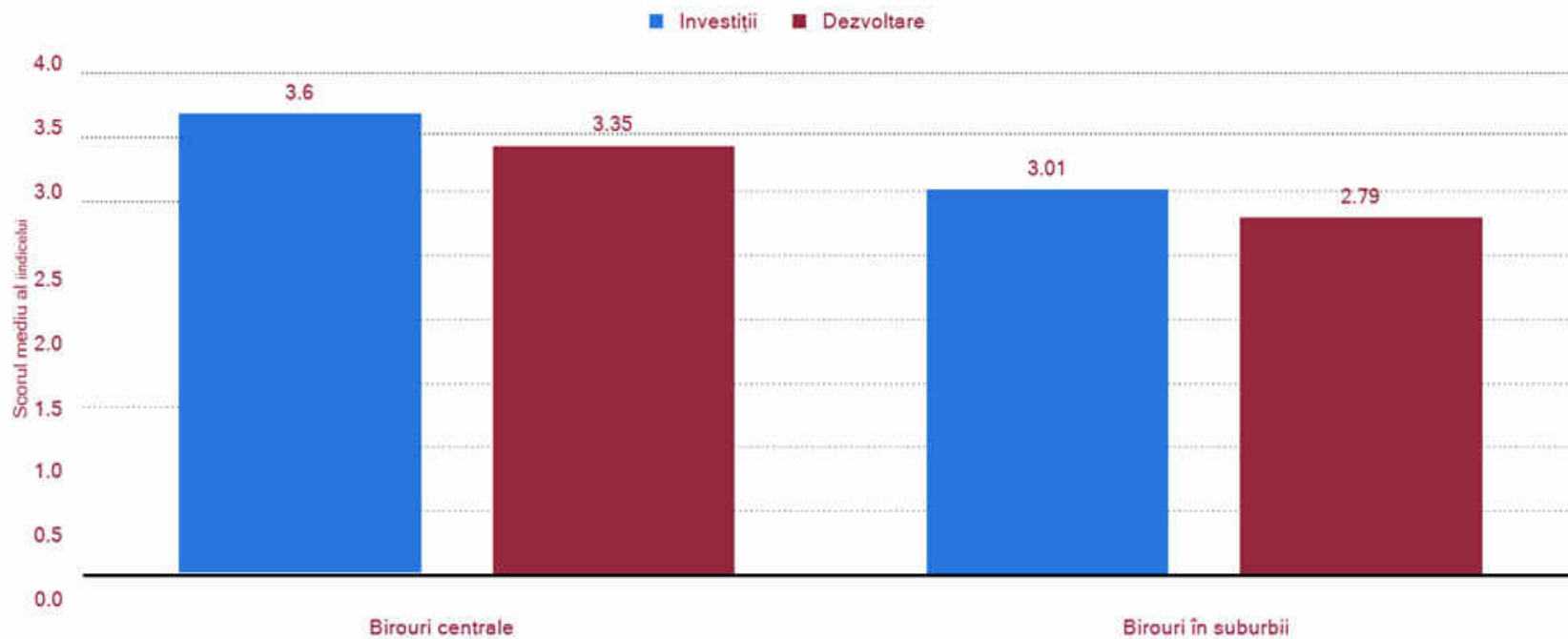


Fig. A 3.7. Investiții imobiliare europene și perspective de dezvoltare în proprietăți de birouri în 2022, după locație

Sursa [101].

Stoc imobiliar de birouri Europa Q1 2021-Q1 2022, după oraș

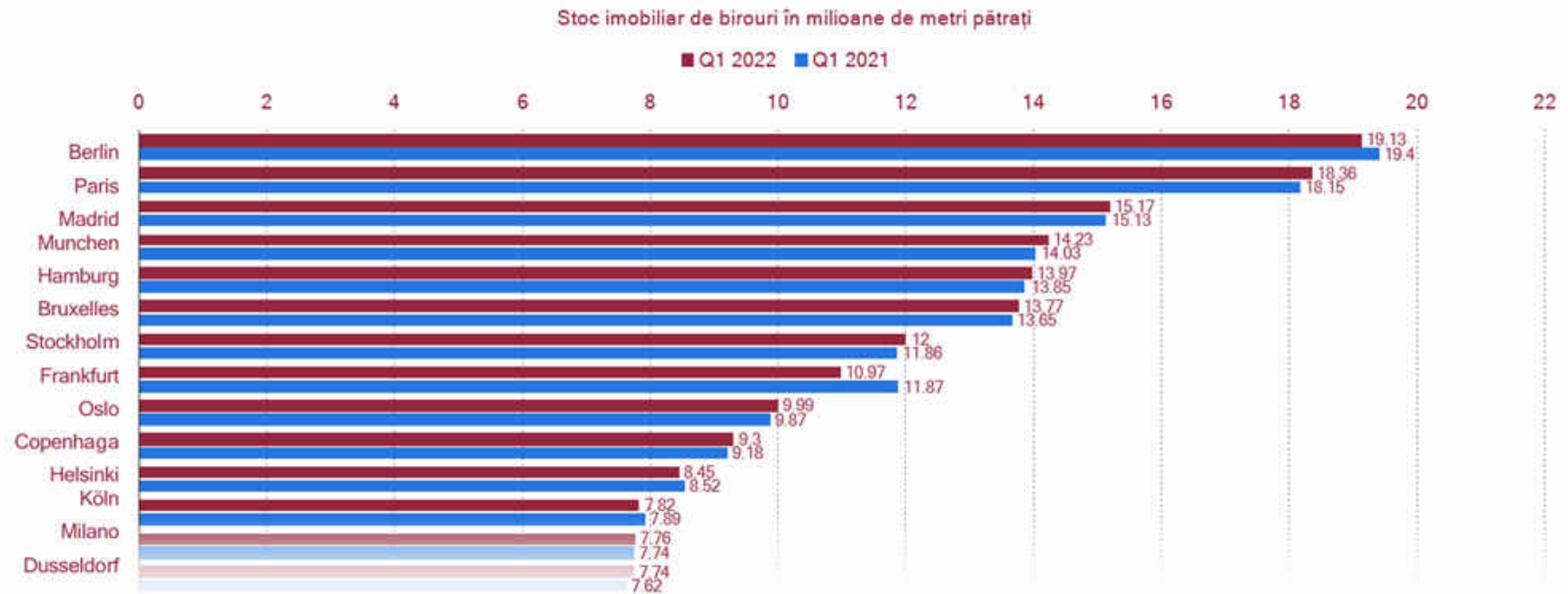


Fig. A 3.8. Volumul stocului imobiliar de birouri în orașe europene selectate în primul trimestru 2021 și primul trimestru 2022 (în milioane de metri pătrați)

Sursa [101].

### Ocuparea spațiilor de birouri în Europa 2016 până în Q2 2022

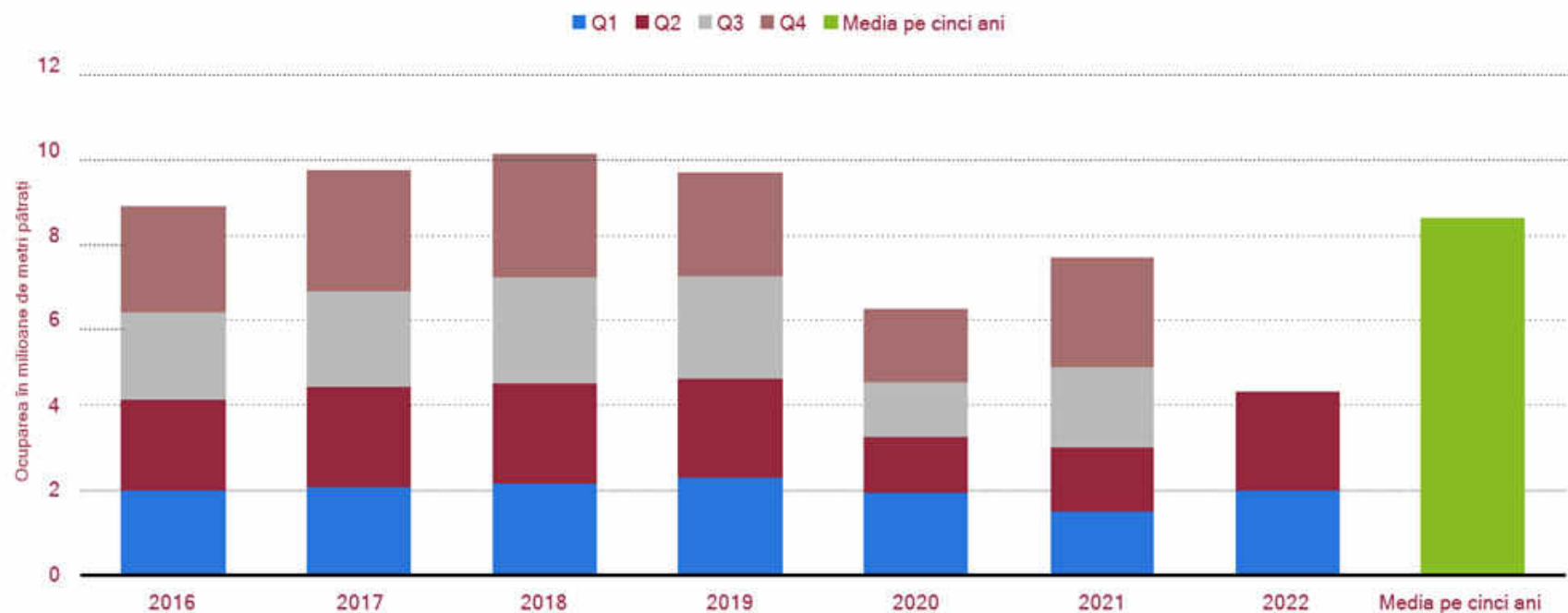


Fig. A 3.9. Preluare imobiliare de birouri în Europa din 2016 până în al doilea trimestru 2022 (în milioane de metri pătrați)

Sursa [101].

Investiții imobiliare europene și perspective de dezvoltare în centrele comerciale în 2022

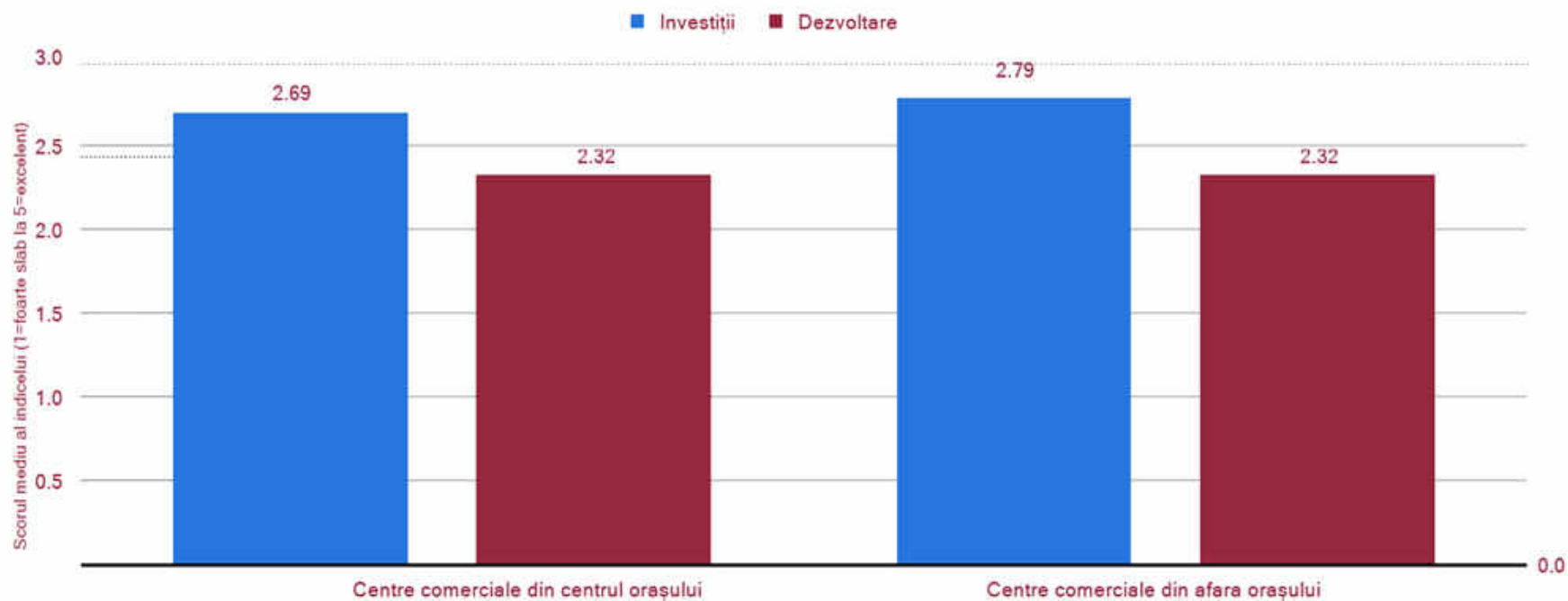


Fig. A 3.10. Investiții imobiliare europene și perspective de dezvoltare în centrele comerciale în 2022.

Sursa [101].

Randamentele prime ale centrelor comerciale în Europa Q1 2022, pe orașe



Fig. A 3.11. Randamentele prime ale centrelor comerciale din orașe europene selectate în prima jumătate a anului 2022

Sursa [101].

Cresterea principală a chiriilor pe cinci ani pentru centre comerciale în Europa 2021-2025, în funcție de oraș

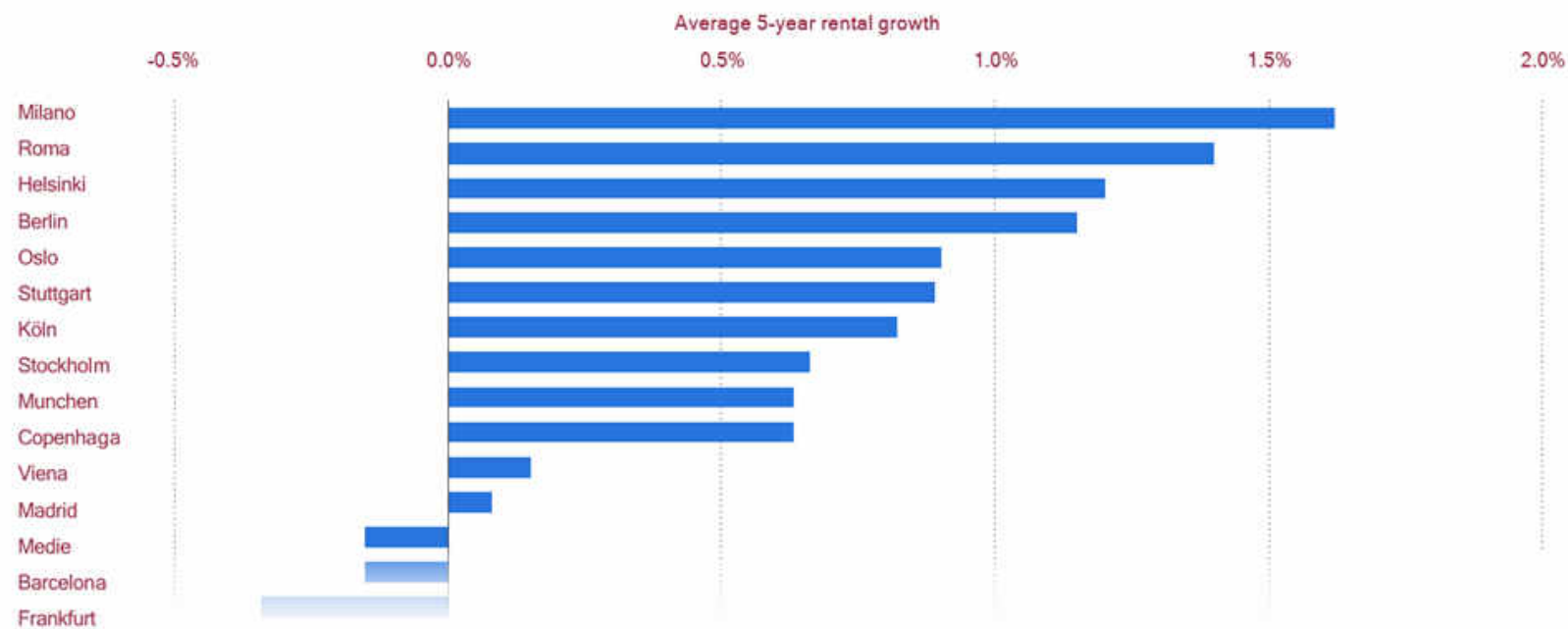


Fig. A 3.12. Prognoza medie pe cinci ani de creștere a închirierii de spații în centre comerciale în orașele europene selectate din 2021 până în 2025, în funcție de oraș

Sursa [101].



## *Vulnerabilitatea sectorului imobiliar comercial din UE*

Analizând rapoartele de vulnerabilitate în sectorul imobiliar comercial al UE [153], [154] constatăm faptul că, Comitetul European pentru Risc Sistemic<sup>1</sup> în 2016 definește Bunurile Imobile Comerciale (BIC) drept orice imobil care produce venituri, existent sau în curs de dezvoltare, cu excepția locuințelor sociale, a proprietăților deținute de utilizatorii finali și a locuințelor cumpărate pentru închiriere. Această definiție implică faptul că spațiile BIC cuprind o gamă largă de utilizări diferite, inclusiv birouri, proprietăți de vânzare cu amănuntul, unități de producție și chiar unele tipuri de proprietăți rezidențiale, cum ar fi locuințele colective. În mod special, proprietățile BIC sunt excluse din această definiție dacă sunt deținute de entități care sunt implicate în alte activități decât cele imobiliare (adică proprietăți deținute de utilizatorii finali), cum ar fi sediile de companii sau uzinele de producție deținute în nume propriu.

Deja în 2019 Comitetul European pentru Risc Sistemic<sup>2</sup> definește BIC ca fiind "[...] orice bun imobiliar generator de venit, existent sau în curs de dezvoltare, inclusiv locuințe de închiriat; sau bunurile imobiliare utilizate de proprietarii proprietății pentru desfășurarea afacerii, destinației sau activității lor, existente sau în curs de construcție; care nu sunt clasificate ca RRE; și include locuințe sociale".

În timp ce definiția CERS este adesea utilizată în scopuri macroprudențiale, diferite surse de date (în special furnizorii privați de date) pot utiliza propriile definiții. În funcție de definiție, de exemplu, proprietățile în curs de dezvoltare și proprietățile pentru uz propriu pot fi sau nu incluse. În practică, o clasificare suplimentară face distincția între diverse subsectoare (în principal, proprietăți de birouri, industriale (inclusiv logistice) și de vânzare cu amănuntul) și segmente (prime și non-prime).

Recomandarea CERS privind eliminarea lacunelor în materie de date imobiliare (Recomandarea CERS/2016/14, astfel cum a fost modificată prin Recomandarea CERS/2019/3) joacă un rol esențial în elaborarea unui cadru european armonizat pentru colectarea datelor până în 2025. Recomandarea oferă o definiție a BIC și solicită statelor membre să colecteze indicatori privind piețele fizice ale BIC, precum și indicatori privind investițiile și expunerea sistemului financiar la piața BIC. De

---

<sup>1</sup> [Recommendation of the European Systemic Risk Board of 31 October 2016 on closing real estate data gaps \(ESRB/2016/14\) \(europa.eu\)](#), Frankfurt am Main, October 2016.

<sup>2</sup> [Recomandarea Comitetului european pentru risc sistemic din 21 martie 2019 de modificare a Recomandării CERS/2016/14 privind acoperirea unor lacune la nivelul datelor privind bunurile imobile \(CERS/2019/3\) \(europa.eu\)](#)

asemenea, aceasta solicită o defalcare detaliată a datelor colectate pentru a surprinde pe deplin eterogenitatea pieței BIC, a bazei de investitori și a surselor de finanțare. Acesta încredințează Eurostat responsabilitatea de a concepe, până cel târziu în 2025, un sistem pentru dezvoltarea, producerea și diseminarea indicatorilor privind piețele fizice de BIC (inclusiv indicele prețurilor, indicele chiriilor, indicele randamentului locativ, ratele de neocupare și începerea lucrărilor de construcție).

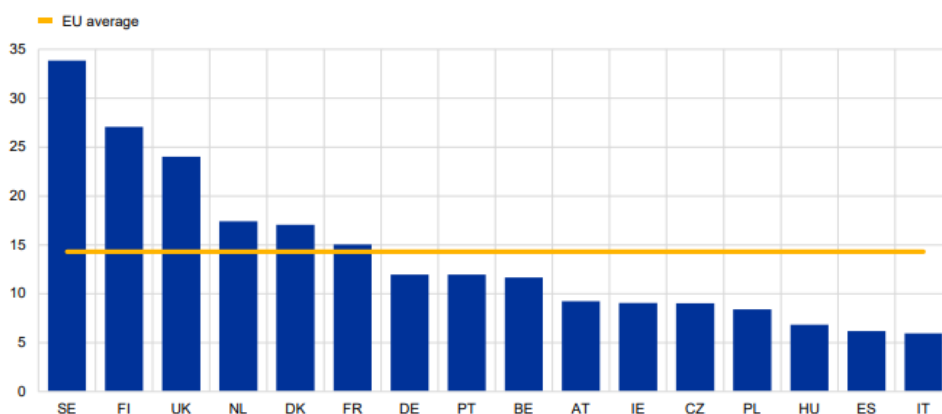
Piețele BIC sunt caracterizate de un grad ridicat de eterogenitate. Piața pentru o anumită proprietate este influențată în mare măsură de o serie de factori diferiți, inclusiv locația, dimensiunea și funcția. De exemplu, cererea de piață pentru BIC în locații de primă mână din capitale și din alte zone metropolitane mari poate fi substanțial diferită de cererea de pe alte piețe BIC din aceeași țară. În plus, pe lângă evoluțiile ciclice, tendințele pe termen lung, cum ar fi schimbările demografice sau urbanizarea, modelează, de asemenea, piața.

Piețele BIC sunt importante pentru sectorul financiar și pentru întreaga economie din mai multe motive, în special datorită dimensiunii lor. Estimarea dimensiunii piețelor BIC este dificilă din cauza naturii în mare parte fragmentate și private a pieței. Pe baza estimărilor furnizate de furnizorul de date private MSCI<sup>3</sup> pentru 16 țări din UE, valoarea de piață a BIC deținută de investitori se ridică în medie la 14% din PIB (fig.A.3.13.) și, dintre aceste țări, nouă au avut piețe echivalente cu peste 10% din PIB-urile lor respective. Există diverse explicații pentru eterogenitatea piețelor BIC care pot fi investite în diferite țări - aceasta s-ar putea datora, de exemplu, diferențelor în ceea ce privește practicile de proprietate. În unele țări (de exemplu, în țările nordice) este mai frecventă închirierea spațiilor imobiliare, inclusiv de la firmele cu capital propriu înființate pentru a deține proprietatea, caz în care aceasta se consideră BIC. Această practică pare mai puțin răspândită în alte țări (de exemplu, Spania și Italia), unde este obișnuit ca firmele să dețină spațiile imobiliare achiziționate, excluzând astfel proprietatea din definiția BIC. Utilizând o definiție mai largă a BIC (care include toate societățile nefinanciare implicate în activități imobiliare și în sectorul construcțiilor), împrumuturile bancare acordate acestui sector totalizează în medie 12% din PIB în UE, deși există o eterogenitate semnificativă între țări (fig.A3.14.). În majoritatea țărilor, sectorul imobiliar este mai mare decât sectorul construcțiilor, însă în unele țări (Croatia, Cipru, Grecia, Spania și Portugalia) sectorul construcțiilor este mai mare. Cu toate acestea, această definiție largă poate include, de

---

<sup>3</sup> [Real Estate Market size 2017 \(msci.com\)](https://www.msci.com/real-estate-market-size-2017)

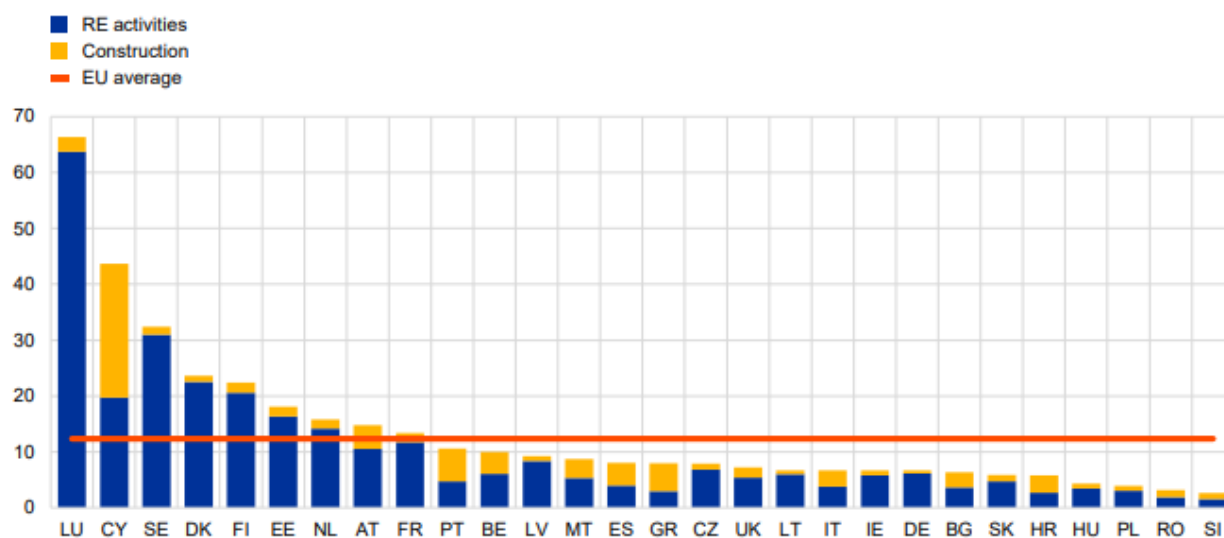
asemenea, împrumuturi substanțiale care nu au legătură cu sectorul BIC, cum ar fi împrumuturile pentru activități de închiriere a bunurilor imobile sau proiecte de construcție de infrastructură.



Note: Dimensiunea pieței reprezintă valoarea estimată a pieței BIC investite. Proprietatea comercială investită reprezintă partea din piața totală a BIC care nu este ocupată de proprietari și care, prin urmare, este deținută de investitori imobiliari profesioniști în scopuri de investiții. Datele sunt pentru anul 2016. Pentru o explicație detaliată a modului în care este calculată dimensiunea pieței CRE, a se vedea MSCI "Real Estate Market Size 2016", iunie 2017.

**Fig. A.3.13 Valoarea de piață estimată a BIC în scopuri investiționale ca pondere în PIB**

Sursa: [153]



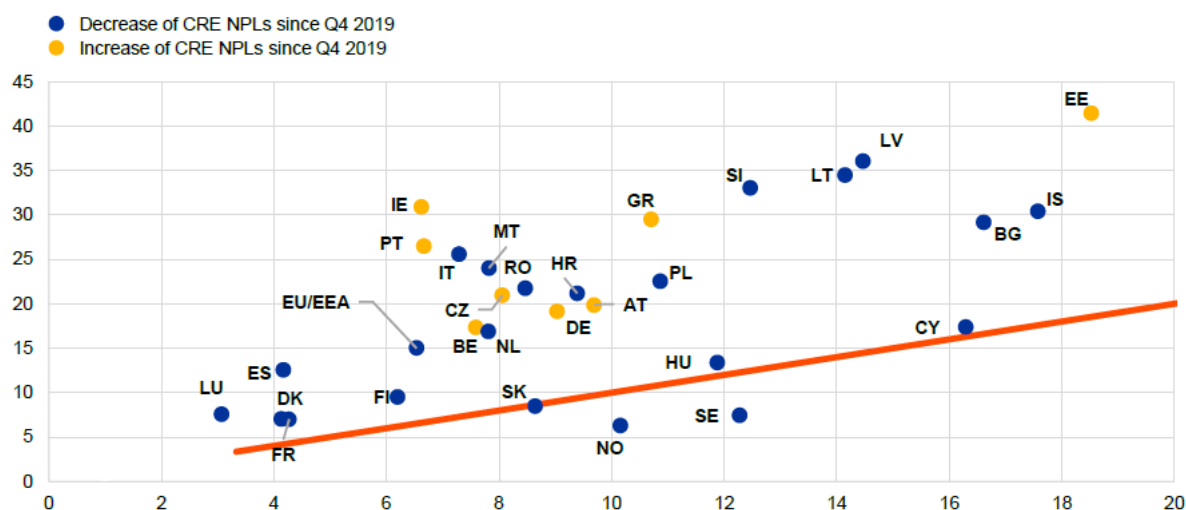
Note: Pe baza seriilor FINREP din trimestrul IV 2017. Pentru expunerile băncilor față de sectorul imobiliar și de construcții, luăm "Defalcarea geografică în funcție de reședința contrapartidei a creditelor și avansurilor, altele decât cele deținute în vederea tranzacționării, acordate societăților nefinanciare, pe coduri NACE" în sectoarele "F Construcții" și "L Activități imobiliare" (FINREP Template F\_20.07, rândurile 060 și 110, coloana 010). Datele sunt agregate pe țări pe baza reședinței contrapărții imediate. Cifrele între țări pot fi diferite din cauza diferențelor în ceea ce privește acoperirea datelor. Pentru mai multe detalii, a se vedea tabloul de bord al ABE privind riscurile pentru trimestrul IV 2017.

**Fig. A.3.14. Creditele acordate de bănci pentru activități imobiliare și construcții ca pondere în PIB** Sursa: [153]

Aproximativ 50% din stocul existent de proprietăți BIC din UE este finanțat prin datorii. Împrumuturile bancare pentru BIC reprezintă o parte semnificativă a împrumuturilor bancare și reprezintă aproximativ 90% din datoriile BIC. În majoritatea țărilor europene, ponderea împrumuturilor bancare garantate cu BIC depășește 10% din totalul împrumuturilor. Alte instituții de pe piața financiară, cum ar fi societățile de asigurări, fondurile de pensii, fondurile de investiții imobiliare și diverse tipuri de fonduri mutuale (de exemplu, fondurile de investiții imobiliare) sunt, de asemenea, expuse la credite BIC. În plus, BIC este finanțată prin titluri garantate cu ipoteci comerciale (CMBS) în câteva țări, în special în Regatul Unit.

Sectorul BIC reprezintă o proporție mai mare de credite neperformante (NPL) ale băncilor decât alte sectoare. Stocul de credite BIC reprezintă o pondere mai mare a creditelor neperformante decât ar implica ponderea sa în totalul împrumuturilor, ponderea creditelor neperformante BIC ca proporție din totalul creditelor neperformante fiind de aproximativ 40% în Estonia și de peste 30% în Letonia, Lituania, Slovenia, Irlanda și Islanda (fig.A.3.15.). Acest lucru sugerează că, în majoritatea țărilor, ratele de neplată pentru creditele BIC sunt mai mari decât cele pentru stocul de credite din alte segmente ale economiei. Cu toate acestea, există diferențe destul de semnificative între NPL conform AnaCredit și cele conform datelor de raportare financiară (FINREP), ceea ce sugerează că rezultatele trebuie tratate cu prudență. Ponderea relativ mare a sectorului BIC în ceea ce privește creditele neperformante este parțial o moștenire a tulburărilor financiare anterioare.

(percentage, Q2 2022)

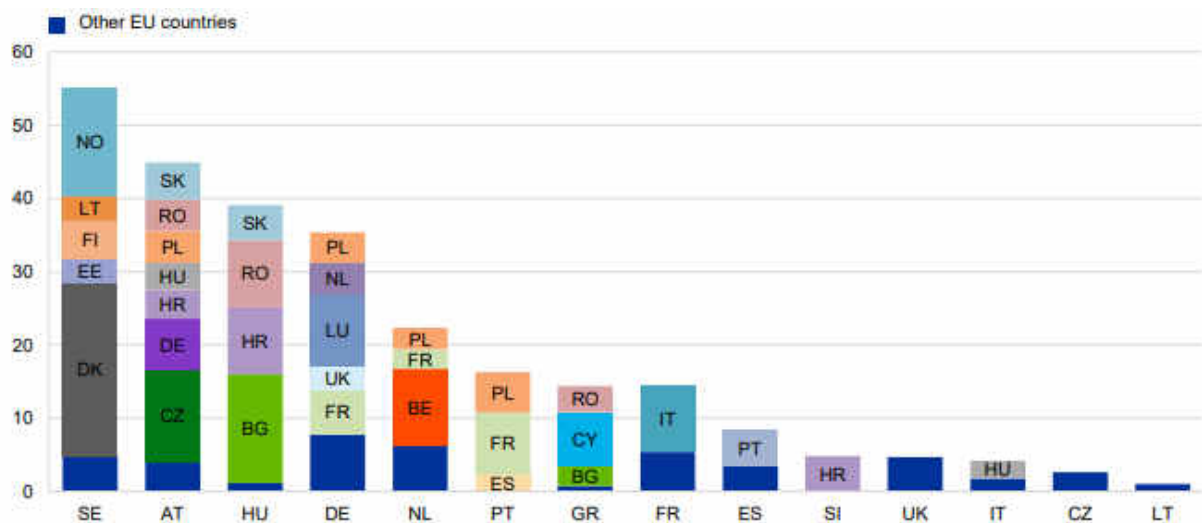


Note: Graficul prezintă raportul dintre expunerile CRE și totalul expunerilor (axa x) și raportul dintre expunerile neperformante CRE și totalul expunerilor neperformante (axa y). Datele pentru fiecare țară în parte includ filialele, care

sunt excluse din agregatul SEE. De exemplu, la nivel de țară, filiala din țara X a unei bănci cu sediul în țara Y este inclusă în datele atât pentru țara X, cât și pentru țara Y (pentru aceasta din urmă, ca parte a entității consolidate). Numai entitatea consolidată cu sediul în țara Y este inclusă în agregatul SEE. Eșantionul de bănci este dezechilibrat și revizuit anual. Nu este posibilă o diferențiere între expunerea transfrontalieră și cea internă. Unele credite neperformante au fost mutate în bănci rău-platnice și structuri similare și nu mai figurează în bilanțurile băncilor.

**Fig.A.3.15. Ponderea creditelor BIC ca proporție din totalul creditelor bancare: restante vs neperformante.** Sursa: [154]

Investitorii străini joacă un rol important (deși eterogen) pe piețele BIC din întreaga lume. În Europa, intra-regional (în interiorul UE) și transregional (din afara UE) investițiile BIC au reprezentat în medie 42% din investițiile anilor 2006 - 2015. Investitorii din afara țării sunt sursa principală de fonduri în Europa Centrală și de Est, Țările Baltice și Luxemburg. În mărime absolută, cele mai mari investiții străine vizează Franța, Germania și Regatul Unit. Există informații limitate disponibile cu privire la originea investitorilor străini BIC, sau indiferent dacă investițiile de capital sunt susținute de capitaluri proprii sau de credite. Expunerile sectoarelor BIC, intra-regionale ale băncilor europene oferă unele informații despre fluxurile transfrontaliere prin intermediul serviciilor bancare europene (fig. A.3.16.).

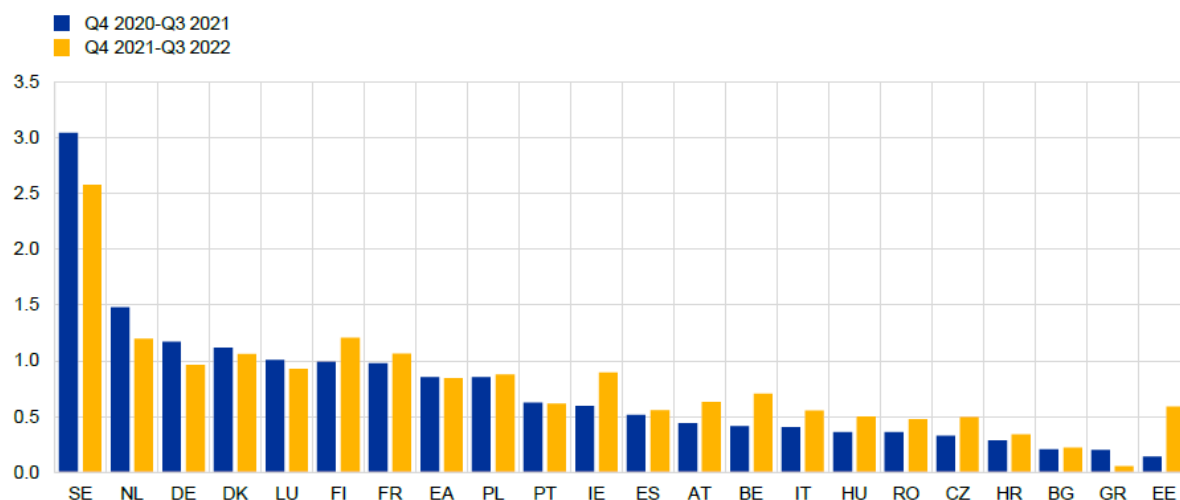


**Fig. A.3.16. Ponderea procentuală a investițiilor totale a BIC în țări ale UE**

Sursa: [153]

Actual în mai multe țări din Area Economică Europeană (Suedia, Țările de Jos, Finlanda, Danemarca, Franța, Germania, Polonia și Luxemburg), volumul investițiilor din ultimele patru trimestre a egalat sau a depășit cu mult 1% din PIB până la jumătatea anului 2022 (fig.A.3.17.). În alte țări, volumul investițiilor a depășit 0,5% din PIB. În unele țări, investițiile non-casnice joacă un rol important în impulsivitatea dinamicii BIC.

(percentage of GDP)



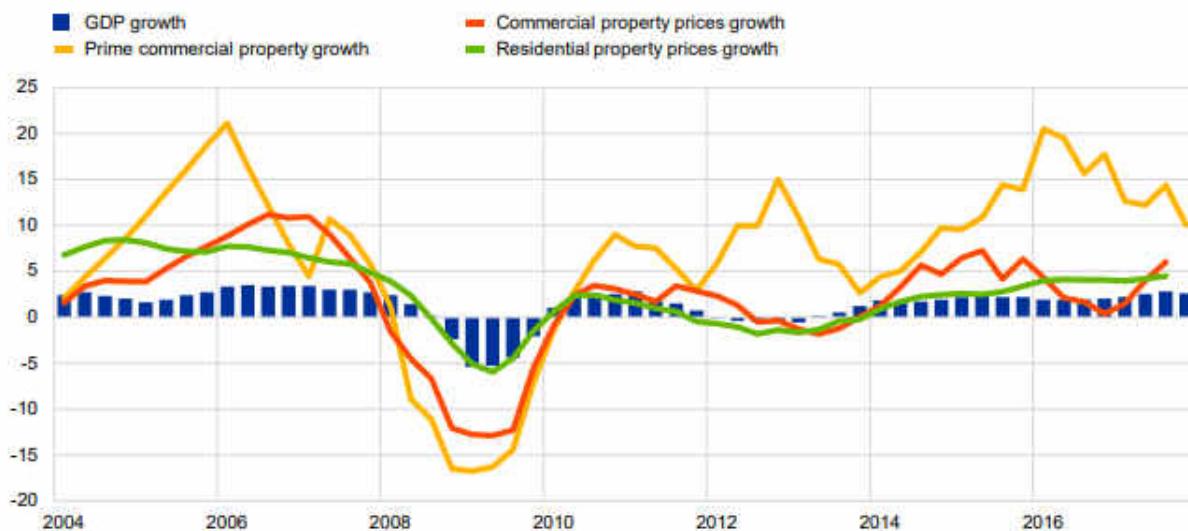
Note: Seriile afișează sumele observațiilor trimestriale în perioada indicată. Unul dintre factorii care determină procentul ridicat pentru Suedia este numărul limitat de tranzacții cu volume mari. Pentru Irlanda, procentul diferă dacă se iau în considerare tranzacțiile de investiții BIC ca pondere în venitul național brut (VNB). Unele țări sunt excluse din grafic deoarece nu au fost disponibile date pentru acestea.

**Fig.A.3.17. Volumul tranzacțiilor de investiții în bunuri imobile comerciale, procent din PIB**

Sursa: [154]

Din punct de vedere istoric, au existat mișcări comune între prețurile BIC și ciclul economic (fig.3.18.). Ciclul economic este afectat de ciclul BIC și viceversa. În trecut, ciclurile prețurilor BIC din UE au avut amplitudini mai mari decât ciclul economic general, parțial din cauza elasticității relativ scăzute a ofertei. De asemenea, ciclurile prețurilor BIC sunt mai volatile decât ciclurile prețurilor chiriei bunurilor imobile. Acest lucru se datorează, într-o anumită măsură, diferențelor în ceea ce privește scopul și structura de finanțare a acestora. În timp ce bunurile imobile locative tind să fie finanțate în principal de băncile naționale, sectorul BIC este, într-o mai mare măsură, dependent de piețele internaționale de capital. În plus, indiferent de ciclul economic, oamenii au nevoie de servicii de locuințe și sunt reticenți în a-și reduce consumul de locuințe, în timp ce întreprinderile se închid și își reduc dimensiunile în timpul recesiunilor.

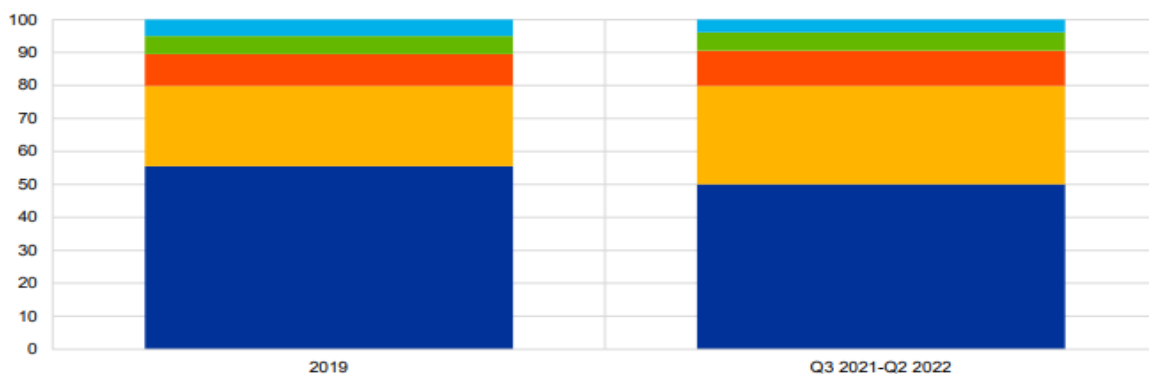
Prin urmare, piețele BIC sunt importante pentru stabilitatea financiară datorită dimensiunii, volatilității și interconexiunii cu piețele financiare și altor sectoare ale economiei. Valoarea BIC în UE, deținute de investitori profesioniști a fost estimat la 2 trilioane EUR în 2016, echivalentul a aproximativ 14% din PIB-ul UE [153].



**Fig. A.3.18. Valorile proprietăților comerciale și rezidențiale din UE și ciclul economic**

Sursa: [153]

Sectorul BIC este important nu numai pentru sectorul bancar, ci și pentru fondurile de investiții și companiile de asigurări. Figura A.3.19. prezintă importanța tranzacțiilor BIC pentru fiecare actor de pe piața financiară în parte. Fondurile de investiții acționează în calitate de cumpărători în cea mai mare parte a tranzacțiilor BIC, cu o pondere de aproximativ 50% în perioada cuprinsă între a doua jumătate a anului 2021 și prima jumătate a anului 2022. Investitorii privați sunt al doilea tip de cumpărător ca mărime: aceștia reprezintă puțin peste 30 % din valoarea totală a tranzacțiilor, urmați de asigurători și fonduri de pensii, care reprezintă aproximativ 10 %. În comparație cu anul 2019, adică perioada anterioară pandemiei COVID-19, investitorii privați și-au mărit ponderea în detrimentul tuturor celorlalți actori. Băncile reprezintă o parte destul de mică din valoarea totală a tranzacțiilor BIC. Acest lucru arată că băncile sunt expuse în principal la piețele BIC (i) prin intermediul riscului de credit pentru creditele BIC și al modificărilor valorilor garanțiilor reale BIC și (ii) în calitate de creditorii pentru fondurile de investiții. În schimb, multe instituții nebancare sunt, de asemenea, expuse în mod direct la variațiile prețurilor BIC, pe lângă expunerile lor de credit la BIC.



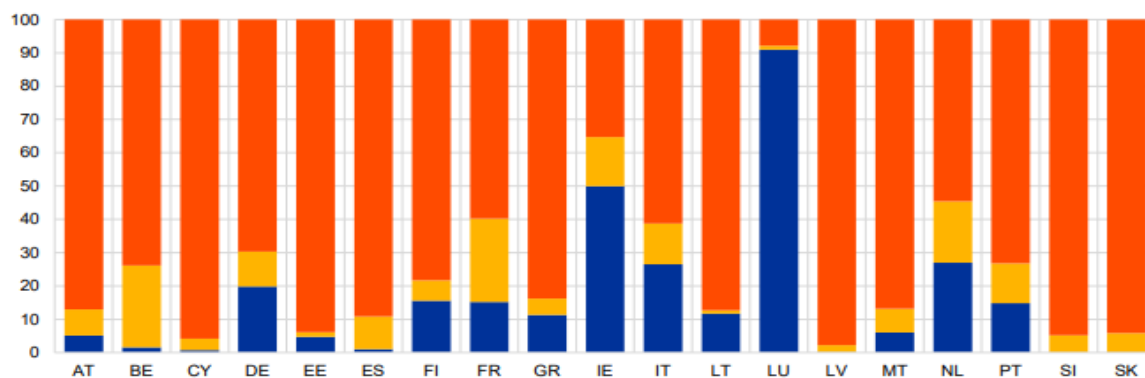
Fond de investiții Investitor privat Asigurări și fonduri de pensii Bănci Altele

**Fig. A.3.19. Pondere tranzacțiilor de investiții BIC în UE pe fiecare tip de cumpărător**

Sursa: [154]

Analizând investițiile în funcție de tipul investitorului, băncile au cele mai mari investiții în BIC, în majoritatea țărilor, urmată de fondurile de investiții și asigurători (fi.A.3.20). În unele țări (Letonia, Cipru, Estonia, Slovenia și Slovacia) sectorul bancar este deosebit de proeminent, cu o pondere de peste 90% din totalul investițiilor în BIC. În alte câteva țări, sectorul fondurilor de investiții joacă un rol important, cu o pondere de aproximativ 90% în Luxemburg, aproximativ 50% în Irlanda și aproape 30% în Olanda și Italia.

Fonduri de investiții Asiguratorii Băncile



**Fig. A.3.20. Pondere expunerilor BIC ale instituțiilor financiare pe tip de investitor T4 2021**

Sursa: [154]

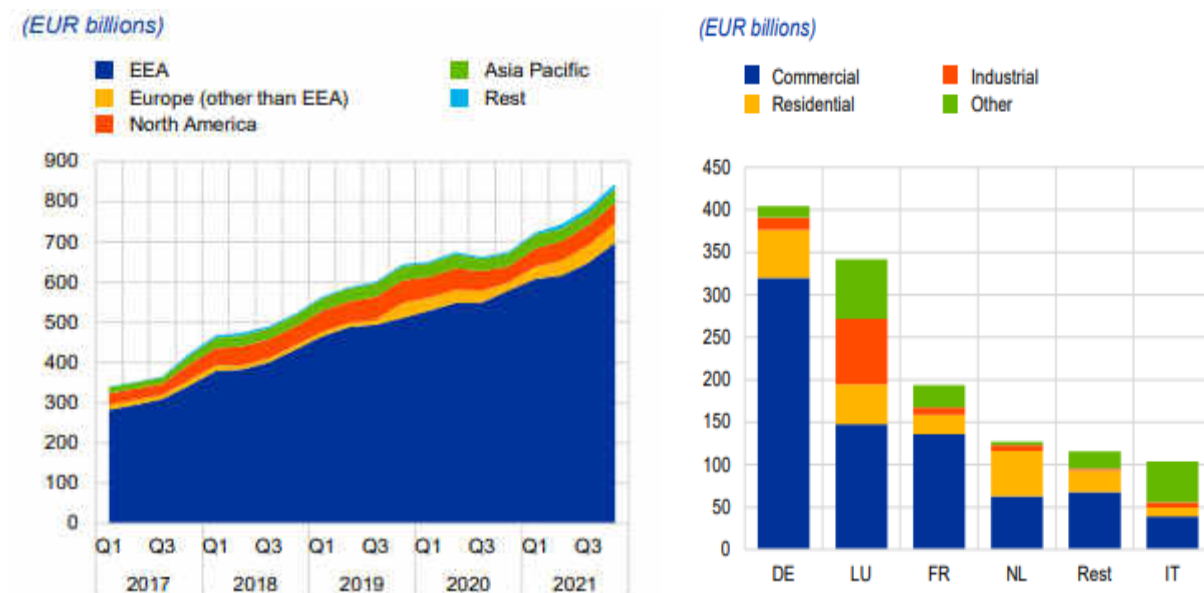
Importanța fondurilor imobiliare a crescut semnificativ în ultimii ani. Activele administrate de fondurile de investiții alternative (FIA) imobiliare au crescut cu 597 de miliarde EUR în primul trimestru din 2017, ajungând la 1 060 de miliarde EUR în trimestrul al treilea din 2021. Chiar și în prima jumătate a lui 2020, după ce a avut loc șocul COVID-19, fondurile imobiliare domiciliate în



AEE au înregistrat un aflux constant de bani în termeni de valoare netă a activelor, la un nivel comparabil cu cel din anul precedent (figura A.3.21.). Acest lucru contrastează cu dinamica observată în alte părți ale sectorului fondurilor de investiții în prima jumătate a anului 2020. Conform datelor raportate de AIFMD, investițiile în BIC, în valoare de 673 de miliarde EUR, reprezintă majoritatea investițiilor, urmate de cele în BIL, cu 168 de miliarde EUR.

#### a) Orientarea geografică a investițiilor

#### b) Alocarea sectorială a activelor



**Fig.A.3.21. Fondurile Investițiilor Imobiliare**

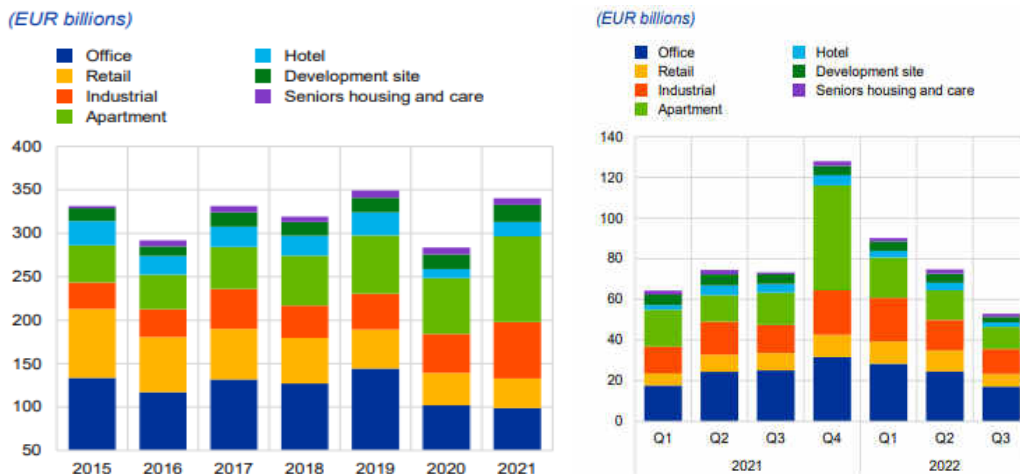
Sursa: [154]

Ca urmare a izbucnirii pandemiei de COVID-19, după o scădere în 2020, volumul tranzacțiilor de investiții în BIC aproape a revenit la nivelul pre-pandemie în 2021, dar a scăzut mai recent. Comparativ cu anii anteriori, volumul de investiții în proprietățile de birouri, retail și hotele au scăzut după izbucnirea pandemiei (fig. A.3.22.). Volumul investițiilor în imobile locative și industriale a crescut, probabil datorită extinderii piețelor BIL și a creșterii numărului cumpărăturilor online. De la începutul anului 2022, tranzacțiile investiționale au fost în scădere, indicând o posibilă schimbare în direcția pieței. Cu toate acestea, distribuția investițiilor între tipurile de proprietăți diferă în țările Ariei Economice Europene conform datelor RCA (fig. A.3.23.). În primele trei trimestre ale anului 2022, mai multe țări ca Belgia, Bulgaria, Republica Cehă, Luxemburg și

Norvegia, au investit în clădiri de birouri aproximativ 50% din volumul total al investițiilor. Proprietatea industrială a constituit cel mai important sector pentru investitorii din Estonia și Țările de Jos, în timp ce imobilele locative au constituit cele mai atractive investiții în Danemarca, Finlanda și Suedia. Informațiile de piață confirmă că pandemia COVID-19 a avut un impact puternic asupra activității pieței BIC.

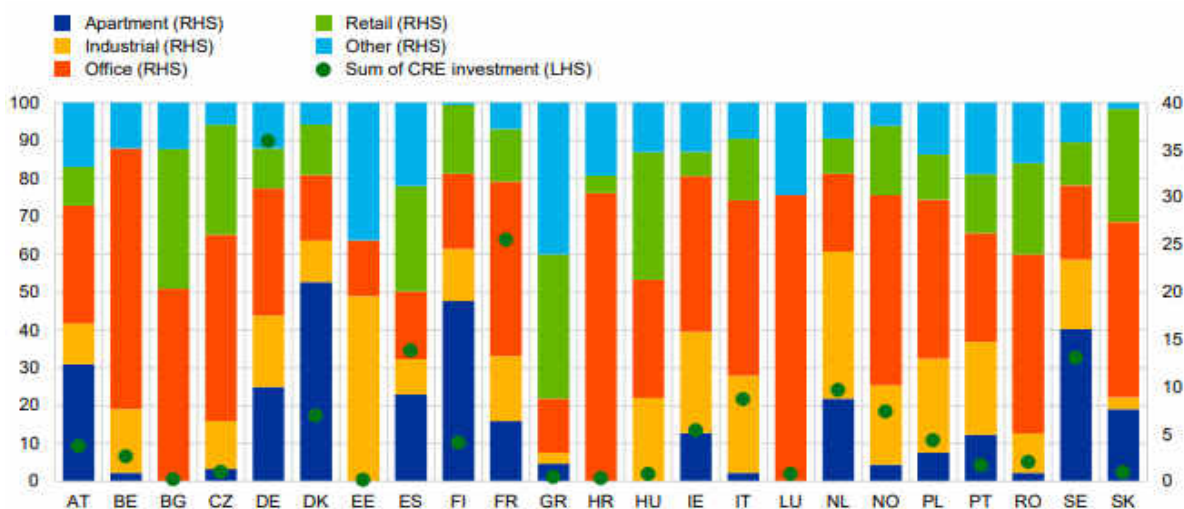
**a) anual**

**b) trimestrial**



**Fig.A.3.22. Volumul tranzacțiilor investițiilor pe tipuri de proprietăți BIC în Europa**

Sursa: [154]



**Fig. A.3.23. Volumul tranzacțiilor investițiilor în funcție de tipul de proprietate BIC și de țară.**

Sursa: [154]

## Anexa 4. COMPANII DIN R. MOLDOVA CARE OFERĂ SERVICII ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI BUNURILOR IMOBILE

The screenshot displays the 'Serviciile Noastre' (Our Services) section of the Class Imobil website. The page features a navigation bar with the company logo and menu items: OFERTE, DESPRE, CARIERĂ, BLOG, CONTACTE, VINDE IMOBIL, and COMPARĂ. The main content is organized into six service cards, each with a red circular icon, a title, and a brief description. The services include: 1. 'Vânzare, cumpărare, chirie imobile' (Buy, sell, rent real estate) with a handshake icon, offering 0% commission for buyers/tenants and 2% for sellers. 2. 'Evaluarea imobilului' (Property valuation) with a bar chart icon, ensuring fair pricing. 3. 'Asistență juridică' (Legal assistance) with a graduation cap icon, providing quality legal support. 4. 'Ipotecă' (Mortgage) with a checkmark icon, offering advantageous mortgage rates. 5. 'Management sigur' (Safe management) with a shield icon, ensuring transparent transaction processes. 6. 'Asistență post-tranzacție' (Post-transaction assistance) with a group of people icon, taking responsibility for the property after the deal. Each card also includes a small red arrow icon pointing upwards.

**Serviciile Noastre**

**Vânzare, cumpărare, chirie imobile**

0% pentru cumpărători și chiriași. De la 2 % pentru vânzătorii. Cele mai bune oferte și condiții de pe piață

**Evaluarea imobilului**

Pentru a nu da greș la prețul imobilului și al vinde ori achiziționa la unul just, e binevenit să cunoști adevărata lui valoare.

**Asistență juridică**

Asigurăm asistență juridică de calitate pentru a evita diverse riscuri neplăcute, dar și pentru a asigura un confort maxim clientului nostru.

**Ipotecă**

Class Imobil oferă cele mai avantajoase oferte ipotecare de pe piața noastră. Contactează-ne pentru a afla cum poți deveni proprietarul unui apartament cu o rată minimă ori cu-n % anual mai mic decât pe piață.

**Management sigur**

Class Imobil este compania care are drept scop asigurarea unui management sigur și transparent a proceselor tranzacționale imobiliare.

**Investiții**

Investițiile imobiliare dintotdeauna au fost și vor rămâne a fi cele mai sigure și profitabile investiții.

**Suport 24/24**

Știm foarte bine că procesul tranzacțional e unul destul de stresant, tocmai de aceea specialiștii noștri vor fi alături de tine pe toată durata lui, la orice oră și în orice zi.

**Asistență post-tranzacție**

Chiar dacă ai cumpărat, vândut sau închiriat imobilul, compania noastră își asumă responsabilitatea de a fi alături de tine și după tranzacție.



Apelând la serviciile *Cvartalimobil* aveți oportunitățile:

Imobilul, care corespunde cerințelor Dvs.

*Vânzarea/cumpărarea sau închirierea imobilului* în termen.

Vizualizarea ofertelor în timpul comod pentru Dvs.

Ajutor de a obține cele mai profitabile programe de creditare, pregătirea actelor necesare.

Consultanță în tranzacții

Agenții imobiliari oferă orice tip de consultanță privind vânzarea sau închirierea tuturor tipurilor de proprietăți imobiliare: apartamente; case; oficii; spații comerciale; terenuri.

Oferim:

*Analiză imobiliară*

*Evaluări autorizate*

*Marketing imobiliar complex pentru ansamblurile rezidențiale*

*Cvartalimobil* este o agenție imobiliară certificată în Moldova, specializată în vânzarea și închirierea de bunuri imobiliare pe întreg teritoriul Republicii Moldova.

*Închirierea/Arenda de imobile*

Compania *Cvartalimobil* se specializează în închirierea de apartamente, case, birouri, apartamente de lux, case și vile de lux. Avem la dispoziție mai mult de 350 de obiecte imobile de primă clasă pe tot teritoriul Moldovei. Specificul companiei noastre – facem tot posibilul pentru a oferi clienților noștri cea mai mare gamă de bunuri imobile de cea mai înaltă calitate.

Moldova este atât de diversă, încât oricine poate găsi aici ceva ce corespunde întocmai gusturilor și cerințelor proprii. Sunteți adept al stilului de viață luxos? Accesați secțiunea „Lux Real Estate” („Imobile de lux”). Preferați o viață liniștită și bucătărie de casă? Atunci accesați secțiunea „Apartamente”. În cazul în care vă doriți ceva exotic, accesați secțiunea „Apartamente Studio-uri”. Pe site-ul *Cvartalimobil* veți găsi nu doar o alegere imensă de bunuri imobiliare accesibile și de lux, ci și o mulțime de informații în ceea ce privește divertismentul pentru orice gust și preferințe: golf, pescuit, restaurante, cluburi de noapte, hipermarketuri și multe altele, marcate pe hartă lângă fiecare proprietate din raza Chișinăului. Această funcție a fost creată special pentru clienții noștri și confortul lor, pentru a le oferi posibilitatea de a alege imobilul în dependență de locație și confort.

Specialiștii companiei *Cvartalimobil* vă vor ajuta cu plăcere să planificați căutarea și închirierea de imobile în Chișinău. Avem nevoie doar să știm câte persoane vor locui împreună cu dvs. în apartamentul sau casă închiriată, cât timp doriți să rămâneți în țară și, dacă sunteți oaspete, cu ce ați dori să vă ocupați pe durata sejurului dvs., și noi vom selecta imobilul cu proprietățile potrivite pentru dvs.

Atragem atenția asupra faptului că firma *Cvartalimobil* oferă clienților săi nu numai case, birouri și apartamente de închiriat, ci și vile. Cele mai populare destinații sunt apartamentele de lux situate pe străzile centrale ale Chișinăului și în suburbii, care pot găzdui cu tot confortul posibil orice număr de oaspeți. Toate apartamentele au un design modern și sunt dotate cu cel mai recent echipament și tehnologii de ultimă generație pentru face șederea dvs. în Moldova cât se poate de plăcută și confortabilă.

Ținem să menționăm că pe site-ul nostru nu sunt indicate toate obiectele imobile disponibile în prezent pentru închiriere, din care motiv vă recomandăm cu insistență să solicitați informații despre casa sau apartamentul care vă interesează prin telefon sau e-mail. De asemenea, puteți lua legătura cu noi prin formularul de contact afișat pe site-ul nostru. În cazul în care depuneți o cerere online, nu uitați să indicați numărul de telefon și adresa de e-mail. Toate solicitările clienților sunt preluate cât mai repede posibil.

#### *Servicii pentru proprietarii de imobile*

Compania *Cvartalimobil* acordă ajutor proprietarilor de imobile din Chișinău în ceea ce privește căutarea clienților interesați de închirierea unei case sau apartament, precum și a unor imobile comerciale. Fără a vă impune oarecare obligații, specialiștii companiei noastre vă invită în biroul nostru în orice moment convenabil pentru a discuta despre posibilitățile de colaborare: să vă ofere consultanță cu privire la valoarea estimată a imobilului dumneavoastră, precum și la perioada de arendare sau închiriere posibilă.

Noi vă oferim posibilitatea de a amplasa gratuit anunțul de închiriere a imobilului dvs. (cu fotografii) pe site-ul *Cvartalimobil*. Vă vom contacta imediat ce găsim un client interesat de oferta dvs.

Proprietarii de apartamente și alte bunuri imobile aleg *Cvartalimobil* pentru că noi colaborăm doar cu chiriași și cumpărători fiabili și solizi, lista cărora este actualizată în mod constant. Site-ul nostru are un rating foarte înalt în Internet, din care motiv primim cereri de la clienți din toată Moldova. Menționăm în mod special că, la cererea dvs., suntem pregătiți să furnizăm feedback de la clienții noștri privind proprietatea dvs. imobiliară.

Unul dintre principiile activității *Cvartalimobil* este încheierea contractelor de închiriere de bunuri imobiliare cu ambele părți (în limba de stat sau rusă / sau engleză – în funcție de cerințele clientului).

Colaborarea cu *Cvartalimobil* este o garanție că proprietatea dvs. va beneficia de o publicitate vastă și va fi prezentată unui număr enorm de chiriași și cumpărători potențiali, însoțită de fotografii atractive și o descriere detaliată a imobilului prezentat pentru închiriere sau vânzare.

#### *Administrarea proprietății imobiliare*

Compania *Cvartalimobil* oferă servicii de administrare a proprietății imobiliare proprietarilor, care își vizitează casele sau apartamentele din Chișinău doar periodic. Astfel, clienții noștri sunt scutiți de stres și griji inutile, fiind siguri că locuința, apartamentul sau biroul lor sunt îngrijite și supravegheate.

Colaborăm cu o echipă de profesioniști, inclusiv grădinari, instalatori, electricieni, precum și specialiști responsabili de achitarea la timp a facturilor.

Noi practicăm o abordare individuală a fiecărui client – în funcție de cât de des vă vizitați imobilul. Vă rugăm să ne contactați pentru mai multe detalii.

#### *Vânzarea proprietății imobiliare*

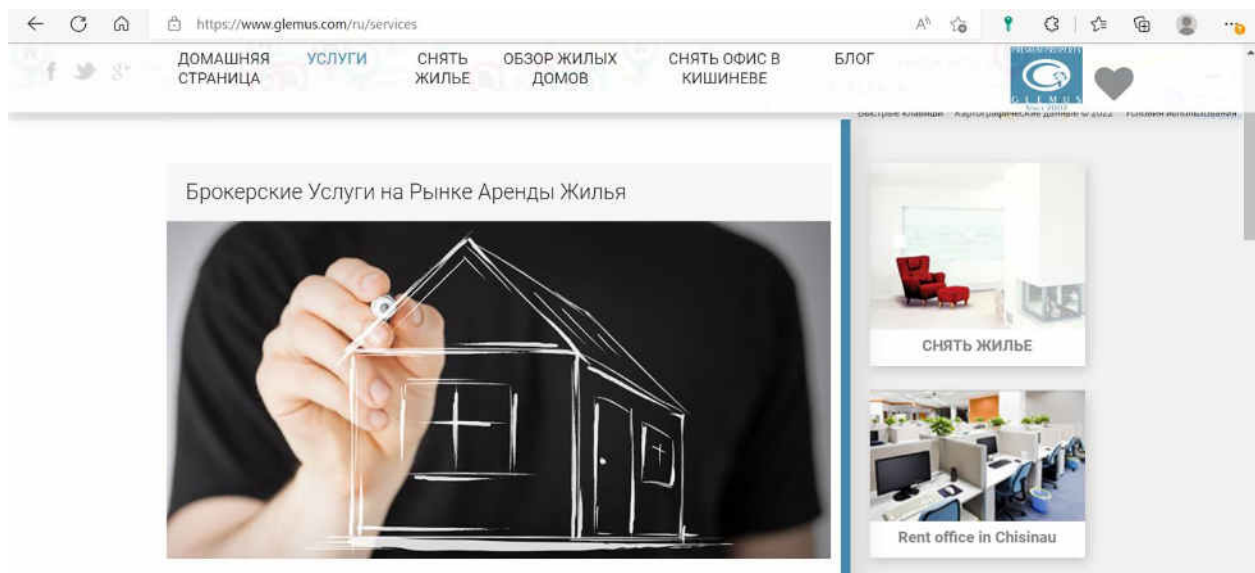
Compania *Cvartalimobil* oferă servicii de consultanță profesională clienților, care doresc să achiziționeze proprietăți imobiliare în Chișinău. Datorită cunoștințelor vaste în domeniul proprietății imobiliare, vă putem oferi sfaturi de specialitate cu privire la cele mai convenabile și profitabile căi de a alege o casă, un apartament în Chișinău, sau de a investi bani într-un spațiu comercial, sau de a cumpăra un teren în afara Chișinăului.

Având în vedere că mulți dintre clienții noștri cumpără proprietăți imobiliare cu scopul de a le da în chirie, suntem gata să calculăm suma pentru care veți putea da în chirie locuințele achiziționate.

În plus, suntem gata să oferim asistență în ceea ce privește servicii de tip notarial, care ar putea fi utile la momentul semnării contractului de cumpărare / vânzare de bunuri imobiliare. Este vorba de notari, specialiști în servicii fiscale, avocați specializați în legislația cu privire la proprietate imobiliară etc.

Noi *colaborăm cu compania Credit Comod* – compania numărul unu în Chișinău, care se specializează în domeniul de servicii „Credite”. Dacă sunteți în căutarea unui apartament pe care ați dori să-l procurați în credit, această companie specializată în domeniul creditării populației vă va ajuta rapid și la condiții extrem de convenabile și transparente să vă realizați planurile.

În cazul în care doriți un împrumut pentru o casă sau un împrumut garantat de o casă, *Credit Comod* vă va ajuta să deveniți proprietarul unui apartament propriu în decurs de o zi.



ЛУГИ » Управление Недвижимостью

*Генеральный Подряд при Проведении Ремонтных Работ Жилья:*

Понимая все сложности, с которыми сталкивается любой рантье (владелец недвижимости, сдающей ее в аренду для получения прибыли) в своей деятельности, и являясь экспертом с многолетним опытом работы в этой области, компания Glemus-Com рада сделать предложение, которое будет достойно вашей недвижимости.

*Доверительное управление недвижимостью:*

Недвижимость, предназначенная для аренды, может быть как прекрасным вложением капитала, так и источником проблем для инвестора. Позвольте нашему квалифицированному персоналу помочь вам обойти «подводные камни», на которые вы можете натолкнуться, при владении арендуемой собственностью. Почему успешные инвесторы выбирают нас для администрирования их арендуемой недвижимости? GlemusPropertyManagement обладает тем неоценимым опытом, которого, зачастую, может не хватать инвесторам. Наша работа заключается в решении проблем препятствующих максимизации отдачи от вложений инвесторов. Наша компетентность в области недвижимости, приложенная непосредственно к каждому из инвестиционных проектов, является ключом к нашей успешной деятельности в администрировании доходной собственности. Для извлечения



максимальной прибыли от вложенных вами инвестиций мы предлагаем пакет, в который входят следующие услуги:

- *Прединвестиционный Консалтинг*
- *Маркетинг*
- *Эксплуатационное обслуживание*
- *Служба поддержки клиентов и бронирования*
- *Финансовый менеджмент*



Deoarece vrem să venim în întâmpinarea dvs, vă stăm la dispoziție cu orice sfat, vă putem fi de ajutor și vă garantăm flexibilitatea noastră în soluționarea problemelor de administrare, astfel încât confortul dvs sa fie prioritate pentru noi... Activitatea noastră este bazată pe transparentă, profesionalism și responsabilitate. Credem că sunt suficiente motive pentru a consulta următoarele servicii ce pot fi puse la dispoziția asociației și/sau proprietarilor din cadrul imobilului.

**ADMINISTRARE INTEGRALĂ**  
Administrare integrală este, poate, cea mai vizibilă activitate în cadrul imobilului, de ea depinzând confortul proprietarilor și legalitatea activității Asociației

**SERVICII DE CONTABILITATE**  
Activitatea noastră contabilă este bazată pe transparentă, profesionalism și responsabilitate.  
**Mai mult**

**SERVICII JURIDICE**  
Avocații licențiați cu experiență vor acorda servicii juridice.  
**Mai mult**

**SERVICII CURĂȚENIE**  
Curățenia la bloc a fost dintotdeauna o problemă pentru membrii Asociației.  
**Mai mult**

[Trimite-ne un mesaj](#)

## ADMINISTRARE INTEGRALĂ

Administrare integrală este, poate, cea mai vizibilă activitate în cadrul imobilului, de ea depinzând confortul proprietarilor și legalitatea activității Asociației. Această opțiune vă oferă la rândul său o gamă largă de servicii (servicii de administrare bloc, servicii contabile, servicii juridice, servicii curățenie etc. a imobilului dvs. (ACC)).

### 1. SERVICII ADMINISTRARE

Compania noastră vă garantează un administrator profesionist, gospodar, imparțial, menit să apere interesele tuturor locatarilor și să le facă viața mai frumoasă. Administratorul nostru nu va face parte din așa-zisele clanuri, ceea ce îi va permite administrarea asociației corect și profesionist.

Sarcinile Administratorului:

- Organizarea Adunărilor Generale conform legislației în vigoare cu întocmirea listei ordinii de zi, cu solicitarea părerilor și decizia absolut de la fiecare membru a Asociației;
- Întrunirea și conducerea ședințelor Consiliului de Administrație;
- Conlucrarea strânsă cu Consiliul de Administrație în vederea asigurării Asociației cu cele necesare bunei existențe a blocului;

- Întocmirea rapoartelor de necesitate și prezentarea ofertelor privind intervențiile la părțile comune, solicitând avizul Adunării Generale;
- Prezentarea Consiliului de Administrație al Asociației de Coproprietari a ofertelor pentru efectuarea lucrărilor de întreținere și reparații în conformitate cu procedura prevăzută de statutul Asociației de Proprietari după aprobarea Adunării Generale;
- Semnarea tuturor actelor Asociației;
- Program de lucru cu locatarii, prelucrarea și soluționarea reclamațiilor venite din partea proprietarilor ce vizează părțile comune;
- Activitatea de verificare a stării subsolului, cailor de acces în imobil, a curții, verificarea funcționării ascensorului ș.a.;
- Afișarea listelor lunare de venituri și cheltuieli (cu prezentarea copiilor tuturor facturilor) pe situl nostru “condominiu.md”
- Afișarea modului de calcul al plăților pentru fiecare apartament;
- Verificarea periodică a funcționării instalației electrice;
- Aprovizionarea cu materiale pentru curățenie a lucrătorilor tehnici.

## 2. SERVICII DE CONTABILITATE

Activitatea noastră contabilă este bazată pe transparență, profesionalism și responsabilitate.

Sarcini:

- Factura detaliată pe apartament – se va emite lunar și va fi depusă în cutia poștală.
- Actualizarea lunară a datelor despre apartamente.
- Calculul cotelor și listelor de întreținere, a cotelor la fondurile de rezervă, evidența acestora.
- Întocmirea/personalizarea listelor lunare de întreținere.
- Descifrarea detaliată a cheltuielilor și încasărilor Asociației.
- Înregistrarea încasărilor și plăților, calculul penalităților aplicate.
- Registrul de casa și Registrul de bancă.
- Registrul de fond de reparații.
- Jurnal de încasări și plăți.
- Întocmirea și depunerea declarațiilor fiscale.
- Întocmirea listelor restanțierilor.
- Informarea proprietarilor despre avariile blocului, opriri de apă/gaze.
- Preluarea datelor contoarelor în vederea calculului individual de apă rece, apă caldă și căldură.

## 3. SERVICII JURIDICE

Avocați licențiați cu experiență vor acorda servicii juridice Asociației dvs. după cum urmează:

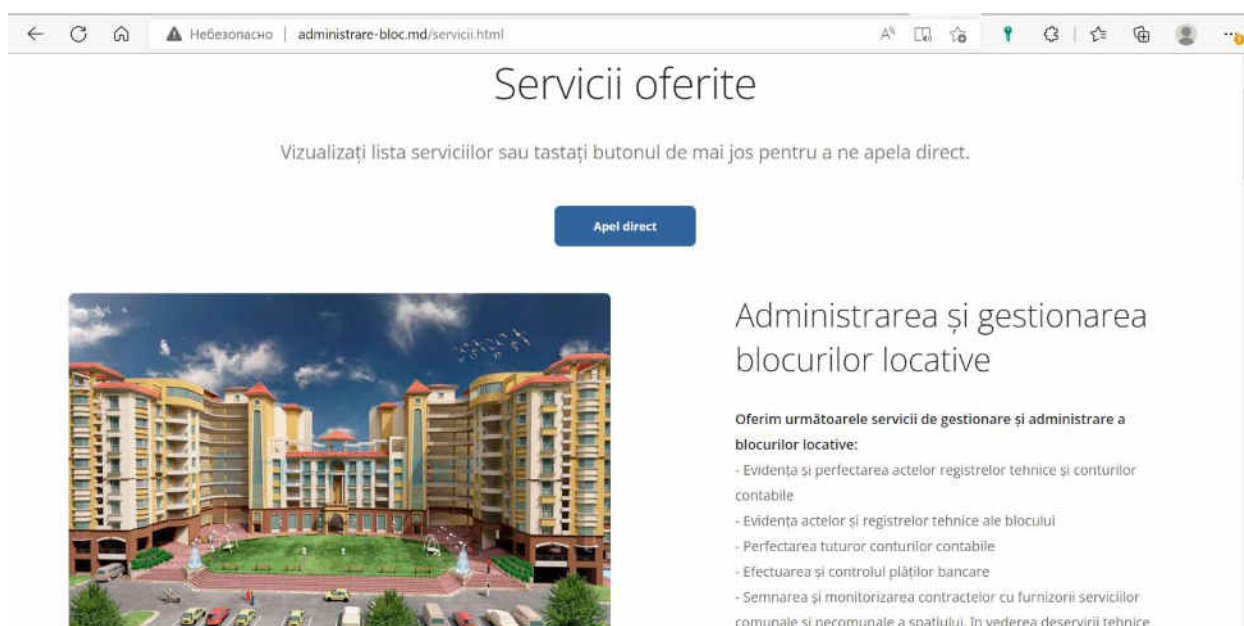
- Întocmirea somațiilor de plată către restanțieri.
- Întocmirea dosarelor în vederea acționării în instanță a restanțierilor.
- Reprezentarea Asociației în instanțele de judecată.
- Verificarea legalității activității administratorului.
- Verificarea legalității deciziilor Consiliului de Administrație.
- Consultarea locatarilor pe problemele ACC (necesită programare).

## 4. SERVICII CURĂȚENIE



Curățenia la bloc a fost dintotdeauna o problemă pentru membrii Asociației, de aceea noi venim cu un pachet complet de servicii de curățenie aferente spațiilor comune, interioare și exterioare (hol intrare, garaje, scările, spații tehnice, holuri, alei exterioare de intrare în imobil ș.a.), care să ajungă la nivelul așteptărilor dvs. Administratorul nostru va fi responsabil pentru asigurarea personalului, supravegherea, pregătirea și inspecția necesară pentru realizarea acestor servicii:

- Program - 5 zile pe săptămână.
- Măturat și spălat intrarea în imobil, ascensor, aleea de acces în imobil – conform Deciziei Adunării Generale.
- Spălat geamuri intrare în imobil – la necesitate.
- Șters balustrade – conform Deciziei Adunării Generale.
- Măturat și spălat scări – conform Deciziei Adunării Generale.
- Curățenie în grădina (hârtii, sticle, resturi...etc.) - ori de câte ori este nevoie.
- Șters praful și îndepărtate pânzele de păianjen din interiorul imobilului - ori de câte ori este nevoie.
- Deszăpezirea aleii de acces în imobil.
- Curățenie generală – de 2 ori pe an, de Paște și de Crăciun.



#### *Administrarea și gestionarea blocurilor locative*

Oferim următoarele servicii de gestionare și administrare a blocurilor locative:

- Evidența și perfectarea actelor registrelor tehnice și conturilor contabile.
- Evidența actelor și registrelor tehnice ale blocului.
- Perfectarea tuturor conturilor contabile.
- Efectuarea și controlul plăților bancare.
- Semnarea și monitorizarea contractelor cu furnizorii serviciilor comunale și necomunale a spațiului în vederea deservirii tehnice.
- Evidența locatarilor.

- Eliberarea certificatelor.
- Monitorizarea achitărilor.

#### *Întreținerea și curățenia scărilor blocului*

Oferim următoarele servicii de întreținere a scărilor blocului:

- Efectuarea zilnică a salubrității blocului locativ – măturarea, spălarea intrării în scară și etajului 1, cabinelor de lift, cutiilor poștale, scărilor.
- Măturarea și spălarea scărilor.
- Efectuarea curățeniei generale (spălarea geamurilor, pereților, ușilor de intrare și a rampei metalice din scară, cutiilor poștale, înlăturarea pânzei de păianjeni, dezinfectarea scării).
- Ștergerea prafului de pe balustrade, corpuri iluminate, plinte, prize, întrerupătoare etc.
- Ștergerea geamurilor, ușilor, pervazurilor.
- Curățarea și întreținerea ușii principale de acces.

#### *Amenajarea terenului adiacent*

Oferim următoarele servicii de întreținere a teritoriului adiacent:

- Salubritatea și amenajarea blocurilor locative, rondurilor și subsolurilor locative.
- Măturarea, spălarea, dezinfectarea tuburilor, containerelor de gunoi, camerelor de acumulare a deșeurilor menajere.
- Colectarea gunoiului.
- Dezăpezirea trotuarului în jurul blocului, aruncarea materialelor antiderapante (nisip/sare) pe timp de iarnă.
- Stropirea gazoanelor, tunderea gazonului, pe timp de vară.
- Solicită serviciul »
- Întreținerea tehnică.

Oferim următoarele servicii de întreținere tehnică:

- Efectuarea lucrărilor de montaj a rețelelor de apă, canalizare și căldura atât în blocurile locative, cât și în afara lor.
- Efectuarea lucrărilor de schimb al țevilor de apă rece și caldă, încălzire, a robinetelor, ventilelor și supapelor defectate.
- Efectuarea lucrărilor de mentenanță a robinetelor, ventilelor, supapelor cu schimbarea garniturilor (cauciuc, piele etc.).
- Curățarea utilajului tehnico-sanitar și țevilor de canalizare.
- Ermetizarea brașamentelor.
- Spălarea hidropneumatică (hidraulică și controlul hidraulic) a sistemelor de încălzire.
- Renovarea izolației termice a sistemelor ingineresti în subsoluri și mansardă.
- Intervenții în situații de urgență pentru sistemele ingineresti.
- Verificarea periodică a sistemului de electrificare și înlăturarea defecțiunilor acestuia.

#### *Administrare financiară (servicii contabile)*

Oferim următoarele servicii financiare:

- Factura detaliată/apartament – se va emite lunar și se va trimite prin e-mail sau va fi depusă în cutia poștală.
- Actualizarea lunară a datelor despre apartamente.
- Calculul cotelor și listelor de întreținere, a cotelor la fondurile de rulment și reparații, evidența acestora.
- Întocmirea/personalizarea listelor lunare de întreținere.
- Detaliere pe moduri de cheltuieli a facturilor, a chitanțelor și altor documente.

#### *Servicii înființare asociație*

- Înființarea Asociației de Proprietari – consultanță și logistică necesară în vederea înființării Asociației de proprietari, iar ulterior transferarea contractelor pe numele Asociației.

### *Servicii curățenie în scări*

- măturat și spălat în imobil, ascensor, aleea de acces în imobil;
- măturat și spălat scări;
- spălat geamuri intrare în imobil;
- șters balustrade.

### *Întreținerea terenului adiacent*

- întreținerea arborilor, arbuștilor și plantelor floricole, gazonului;
- stropirea gazoanelor, tunderea gazonului pe timp de vară;
- măturarea, spălarea, dezinfectarea tuburilor, containerelor de gunoi, camerelor de acumulare a deșeurilor menajere;
- colectarea gunoiului;
- deszăpezirea aleii de acces în imobil, pe timp de iarnă.

### *Mentenanța tehnică*

Mentenanța tehnică este esențială pentru siguranța imobilului, în care instalațiile trebuie să funcționeze permanent în parametrii optimi:

- beneficiați de suport tehnic și logistic 24 ore/24 7 zile/7 pentru orice avarie produsă în blocul dumneavoastră, iar remedierea defecțiunii se va face în maxim 24 ore de la semnalarea acesteia;
- inspectarea periodică a proprietății comune în vederea remedierii defecțiunilor apărute la instalațiile de folosință comună și a eliminării pierderilor care determină creșterea nejustificată a cheltuielilor asociației de proprietari (avarii la instalația de apă etc.);
- întreținerea sistemelor inginerești de uz comun conform cerințelor instituțiilor de resort;
- efectuarea lucrărilor de mentenanță a robinetelor, ventilelor, supapelor cu schimbarea garniturilor;
- efectuarea de mici reparații la elementele proprietății comune (înlocuire becuri, întrerupătoare, elemente de închidere la uși sau ferestre etc.).

### *Activități administrative*

Activitatea administrativă este, poate, cea mai vizibilă activitate în cadrul imobilului, de ea depinzând confortul proprietarilor, fiind în același timp și o punte de legătură între societatea noastră și factorii de dialog și sprijin din cadrul asociației:

- evidența și perfectarea actelor registrelor tehnice, conturilor contabile, întocmirea rapoartelor și declarațiilor;
- semnarea și monitorizarea contractelor cu furnizorii serviciilor comunale și necomunale (Apă-Canal, Red Union Fenosa, Regia Autosalubritate, sistemului interfonic, antidiciar etc.);
- colectarea și soluționarea reclamațiilor venite din partea proprietarilor, care vizează părțile comune;

- calculul și afișarea listelor de întreținere cu defalcarea tuturor cheltuielilor, repartizarea bonurilor de plată către locatari;
- încasarea cotelor de întreținere;
- inspectarea proprietății comune la intervale regulate de timp în vederea identificării problemelor și a reparațiilor necesare;
- eficientizarea comunicării între locatari și administrator, folosind propriul sistem on-line eBloc.md
- gestionarea transparentă a activității de administrare a imobilelor.

*Administrare financiar-contabilă.* Evidența completă a documentelor financiare pentru asociații de proprietari;

- organizarea și conducerea contabilității în condițiile legii;
- întocmirea de liste lunare de plăți în conformitate cu reglementările legale în vigoare;
- repartizare facturi furnizori de utilități/prestatori de servicii, precum și cheltuieli suplimentare care privesc întreținerea proprietății comune;
- evidența registrului de fond de rezervă și fond de reparații;
- evidența registrului de casă și a gestiunii fondurilor asociației;
- centralizare consumuri de apă rece și apă caldă;
- menținerea relației cu furnizorii de utilități și prestatorii de servicii;
- întocmirea situației elementelor de Activ/Pasiv;
- asigurăm calcularea (aplicarea) penalizărilor conform sistemului aprobat în Adunarea Generală a proprietarilor;
- fișe de apartament la zi, situațiile furnizorilor neachitați etc.

*DIGITALIZAREA serviciilor prin platforma smart "eBloc.md":*

- asigurarea unui cabinet personal pentru fiecare locatar;
- facturare pe e-mail -> eFactura;
- posibilitatea interacționării în regim online cu Administratorul Condominiului, precum expedierea online a diverselor sesizări, demersuri, solicitări;
- VOTEAZĂ online! – posibilitatea participării online la procesul decizional al condominiului;
- afișarea modului de calcul al plăților pentru fiecare apartament;
- accesul la documentele asociației, la hotărârile asociației și ale comitetului executiv;
- consultarea documentelor și a facturilor privitoare la achiziții, contracte etc.;
- detalierea și istoricul tuturor facturilor plătite;
- accesibil 24/24 - acces online nelimitat la serviciile informaționale prin intermediul cabinetului personal.

*Asistență juridică.* Deciziile corecte au la bază legea. O bună cunoaștere a legislației este primul pas:

- recomandări pentru ajustarea cadrului legal al ACC;
- elaborarea regulamentelor de ordin intern al asociației de proprietari în condominiu;
- întocmirea somațiilor și notificarea de plată către restanțieri;
- medierea conflictelor apărute în condominiu;
- reprezentarea în fața instituțiilor statului, a furnizorilor de utilități și a altor instituții;
- consultarea privind posibilitatea de a obține de către asociație în condominiu (ACC) a subvențiilor guvernamentale și non-guvernamentale în vederea îmbunătățirii eficienței energetice al unui bloc de locuințe.

*Înființare Asociație de coproprietari*

Oferim servicii de consultanță pentru constituirea unei noi Asociații de coproprietari. Ne ocupăm integral de tot procesul de înființare a Asociației de Coproprietari în Condominiu. Existența unui A.C.C. vă asigură controlul asupra blocului dumneavoastră, vă protejează investiția atât din punct de vedere juridic, cât și financiar.

← ↻ 🏠 https://urbanistik.md/#servicii 🔍 📍 ⚙️ 📄 📞 +373 68 011 112 🌐

**URBANISTIK PROJECT** DESPRE SERVICII DE CE NOI CONTACTE

## DESPRE NOI

Compania Urbanistik Project își desfășoară activitatea mai bine de 5 ani și oferă un spectru larg de servicii în domeniul administrării și gestionării a blocurilor locative, curților de bloc, complexelor de oficii, apartamentelor, școlilor particulare și centrelor medicale.

Ne caracterizează profesionalismul, servicii complete, de calitate, transparentă, promptitudine și implicare.

Echipa este formată din specialiști autorizați, calificați, care sunt instruiți continuu pentru o deservire eficientă. Ne preocupăm să fie fiecare din ei să participe la cursuri de perfecționare, la diferite programe de schimb de experiență, inclusiv în afara țării și să studieze noaptea în domeniu.



### *SERVICIILE NOASTRE*

Urbanistik Project vă propune o gamă largă de servicii în administrarea, gestionarea și deservirea blocurilor locative pe întreg teritoriul Republicii Moldova.

#### *Administrarea și gestionarea blocurilor locative*

Administrarea blocului include activități de planificare, coordonare și controlul activităților de reabilitare, întreținere și dezvoltare optimă a proprietății, potrivit intereselor proprietarilor, deciziilor acestora și a resurselor alocate.

#### *Curățenie în scări și a terenului adiacent*

Punem la dispoziția clienților noștri soluții complete de curățenie în scări și a curților blocurilor, precum și salubritatea, întreținerea zonelor verzi, curățirea zăpezii și alte servicii la standarde înalte de calitate.

#### *Gestionarea ACC*

Gestionarea ACC reprezintă dialogul dintre asociația de coproprietari în condominiu și gestionar, colaborarea privind adoptarea deciziilor, proceselor-verbale, regulamentelor interne, încheierea contractelor cu prestatorii.

#### *Întreținerea sistemelor ingineresti*

Mentenanța sistemelor interne, lichidarea deteriorărilor din sisteme, lucrări de schimb a utilajelor electrice defectate sau care necesită înlocuire, verificarea periodică de către echipe de specialiști calificați.

#### *Asistență juridică*

Ajustarea cadrului legal al Beneficiarului, întocmirea somațiilor, medierea conflictelor și reprezentarea în fața instituțiilor statului, a furnizorilor de utilități, precum și recuperarea datoriilor acumulate.

#### *Evidență contabilă*

Calcularea prin intermediul unui program specializat a listelor de încasare a cotelor de întreținere, registre și bilanțuri, taxe și contribuții pentru o activitate legală și transparentă a asociațiilor de proprietari.

### *SERVICII SUPPLEMENTARE*

De asemenea, vă propunem și alte servicii suplimentare privind administrarea și deservirea blocurilor locative:

- supravegherea blocului și a terenului adiacent;
- instalator sanitar;
- servicii hamali;
- salarizarea președinte ACC.

← ↻ 🏠 https://www.familiei.md/servicii-corporative 🔍 📄 📌 📁 📧

 **Servicii** **Despre noi** **Proiecte** **Noutăți** **Contact**

---



## Curățarea spațiilor comerciale

Oferim servicii de curățare a spațiilor comerciale mari utilizând tehnică de ultima generație, cea mai înaltă calitate în prestarea serviciilor.

Disponibil pentru curățarea spațiilor subterane vaste, parcuri subterane, spații comerciale de suprafețe mari.

Tehnica folosită: Echipament specializat de spălat Kaercher BD 43/35 C - care depășește suma de 2500 euro.

Prestarea serviciilor se face prin personalizarea individuală a ofertei în dependența de suprafața care necesită curățare.

### *Curățarea spațiilor comerciale*

Oferim servicii de curățare a spațiilor comerciale mari, utilizând tehnică de ultimă generație, cea mai înaltă calitate în prestarea serviciilor.

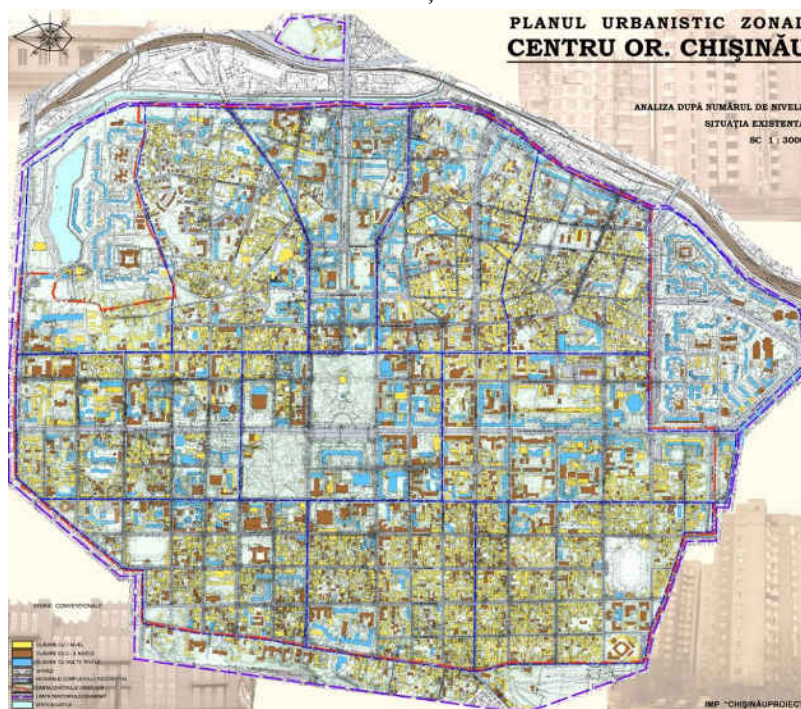
Disponibil pentru curățarea spațiilor subterane vaste, parcuri subterane, spații comerciale de suprafețe mari.

Tehnica folosită: echipament specializat de spălat Kaercher BD 43/35 C care depășește suma de 2500 euro.

Prestarea serviciilor se face prin personalizarea individuală a ofertei în dependență de suprafața care necesită curățare.



**Anexa 5. INFORMAȚII ANALITICE PENTRU ELABORAREA CONCEPTIEI  
MANAGEMENTULUI BUNULUI IMOBIL CU VALOARE ISTORICĂ AMPLASAT ÎN  
OR.CHIȘINĂU**



**Fig. A.5.1. Bunurile imobile amplasate în sectorul Centru după numărul de niveluri**



**Fig. A.5.2. Bunurile imobile amplasate în sectorul Centru conform stării fizice**

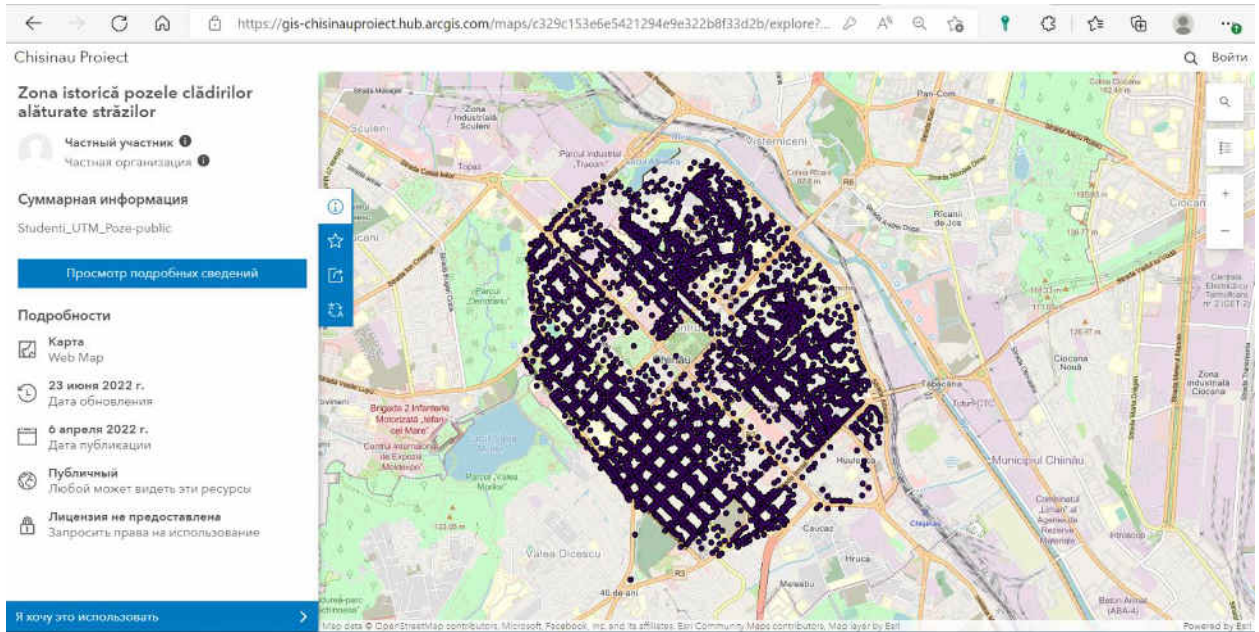


Fig. A.5.3. Zona istorică, pozele clădirilor alăturate străzilor, iunie 2022

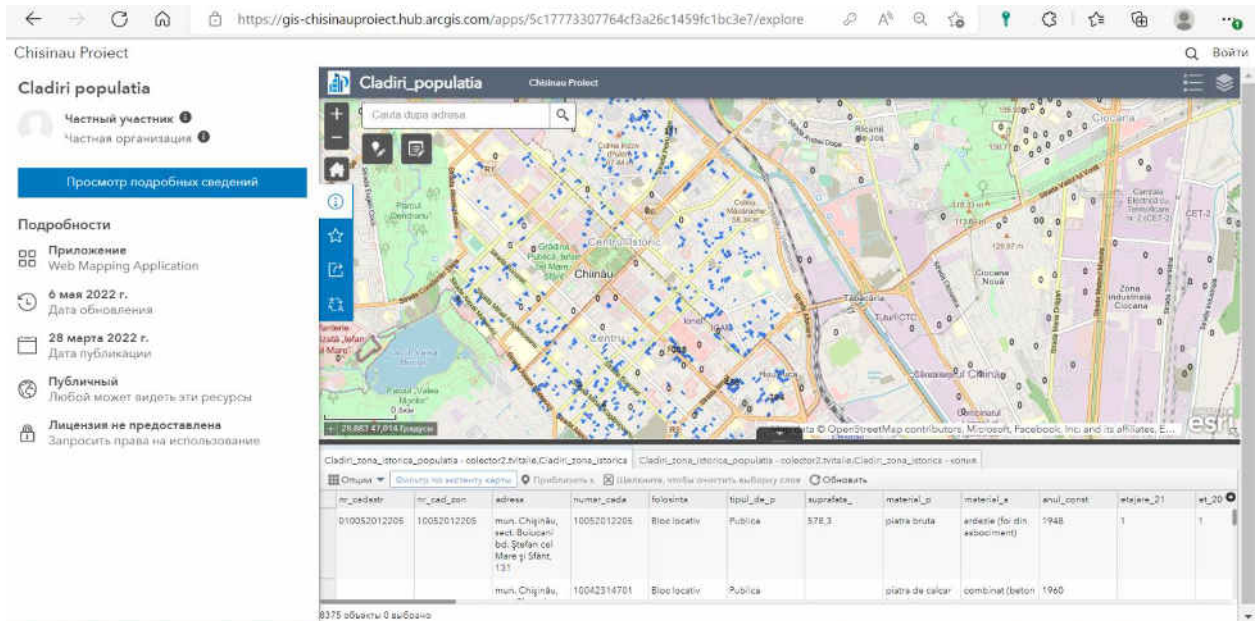


Fig. A.5.4. Populația în Nucleul Istoric al or.Chisinau, mai 2022.



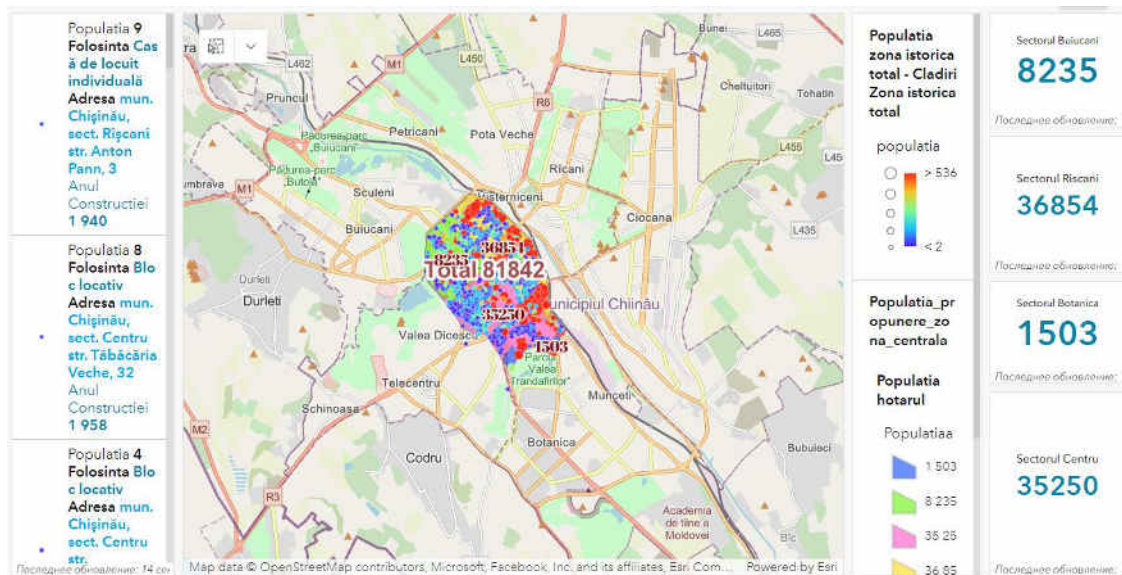


Fig. A.5.5. Populația în zona istorică a or. Chișinău

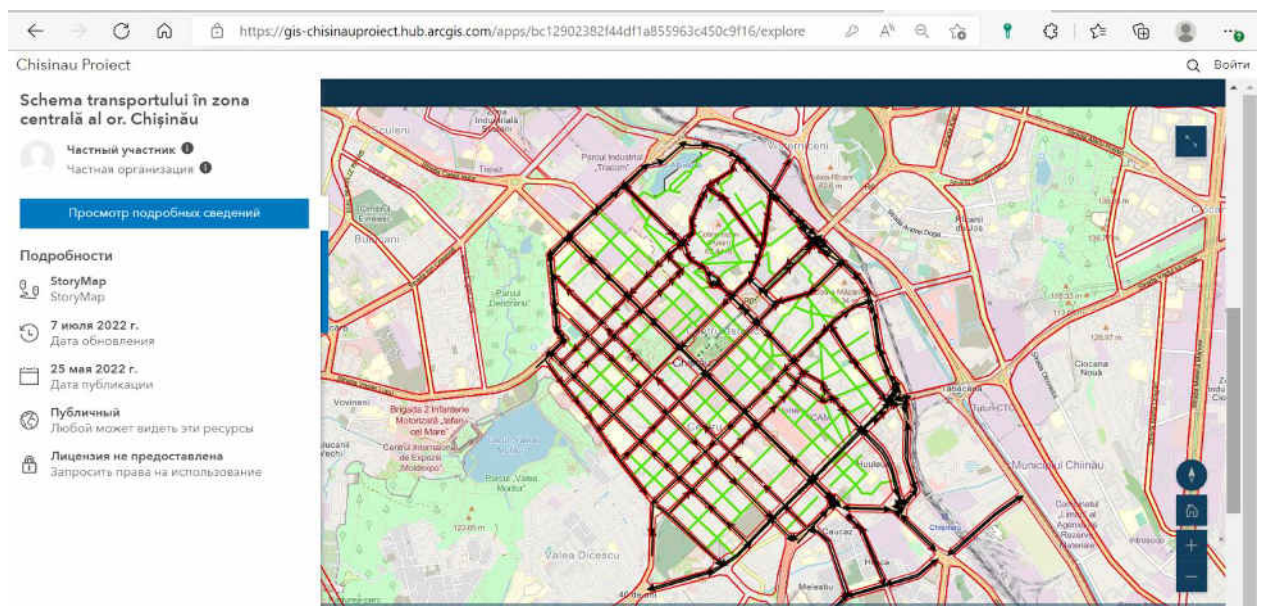


Fig. A.5.6. Schema transportului în zona centrală a or. Chișinău, iulie 2022

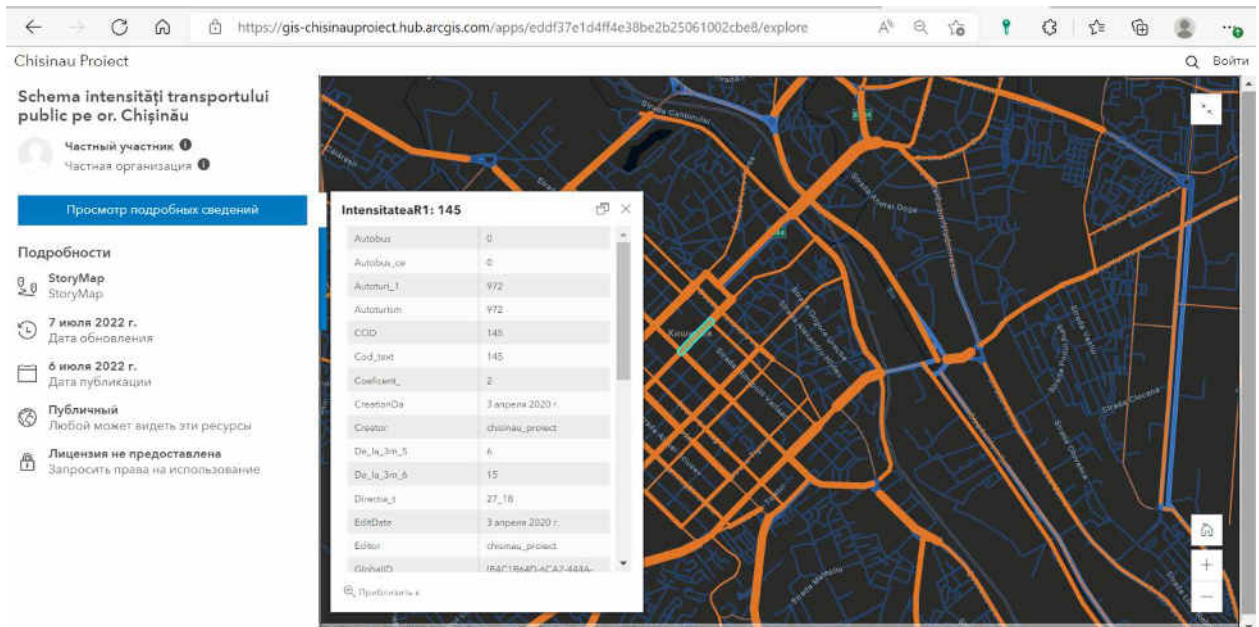


Fig. A.5.7. Intensitatea transportului în or. Chișinău

**Anexa 6. STUDIU DE CAZ. APLICABILITATEA METODEI UTILITAȚII GLOBALE  
MAXIME ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI IMOBILULUI COMERCIAL**

**OBIECT ANALOG nr.1**

**Clădire nelocativă - comercială (multifuncțională),  
Sect. Botanica str. Grenoble**

Prețul bunului imobil, euro	890000
Suprafața utilă (pentru dare în locațiune), m.p.	1300
Chiria de piață, euro/m.p. lunar	12,4
Gradul de neutilizare, %	20%
Cheltuieli operaționale, euro	27827
Vârsta clădirii, ani	12
Durata de funcționare utilă (Catalogul mijloacelor fixe), ani	60
Ipoteze:	
chiria de piață în euro nu va suporta modificări considerabile	
cheltuielile operaționale cuprind cheltuielile de întreținere a bunului	
imobil (amortizarea), impozitul pe bunul imobil, cheltuielile pentru	
compania de management (5%)	
Durata de viață economică rămasă, ani	48

**Tabelul A.6.1. Determinarea indicatorilor**

	<b>Indicator / anul</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Angajamentul de capital, euro	890 000	27 827	27 827	27 827	27 827	27 827
2	Venitul operațional net, euro		126 925	126 925	126 925	126 925	126 925
3	Impozitul pe venit, euro		15 231	15 231	15 231	15 231	15 231
4	Profit, euro		111 694	111 694	111 694	111 694	111 694
5	Amortizare, euro		18 542	18 542	18 542	18 542	18 542
6	Fluxul de numerar, euro		130 236	130 236	130 236	130 236	130 236
7	Venit net, euro	-890 000	102 409	102 409	102 409	102 409	102 409
8	<b>RIR, %</b>	<b>9,70</b>					
9	rata de actualizare (investiții de alternativă)	0,020000	0,980392	0,961169	0,942322	0,923845	0,905731
10	VNA	-890 000	100 401	98 432	96 502	94 610	92 755
11	<b>VNAT</b>	<b>784 535</b>					
12	<b>Termenul de recuperare, ani</b>	<b>6,83</b>					

**Continuarea tabelului A.6.1**

	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	27 827	27 827	27 827	27 827	27 827	27 827	27 827	27 827	27 827
2	126 925	126 925	126 925	126 925	126 925	126 925	126 925	126 925	126 925
3	15 231	15 231	15 231	15 231	15 231	15 231	15 231	15 231	15 231
4	111 694	111 694	111 694	111 694	111 694	111 694	111 694	111 694	111 694
5	18 542	18 542	18 542	18 542	18 542	18 542	18 542	18 542	18 542
6	130 236	130 236	130 236	130 236	130 236	130 236	130 236	130 236	130 236
7	102 409	102 409	102 409	102 409	102 409	102 409	102 409	102 409	102 409

9	0,887971	0,870560	0,853490	0,836755	0,820348	0,804263	0,788493	0,773033	0,757875
10	90 936	89 153	87 405	85 691	84 011	82 364	80 749	79 166	77 613

**Continuarea tabelului A.6.1**

	15	16	17	18	19	20
1	27 827	27 827	27 827	27 827	27 827	27 827
2	126 925	126 925	126 925	126 925	126 925	126 925
3	15 231	15 231	15 231	15 231	15 231	15 231
4	111 694	111 694	111 694	111 694	111 694	111 694
5	18 542	18 542	18 542	18 542	18 542	18 542
6	130 236	130 236	130 236	130 236	130 236	130 236
7	102 409	102 409	102 409	102 409	102 409	102 409
9	0,743015	0,728446	0,714163	0,700159	0,686431	0,672971
10	76 091	74 599	73 137	71 703	70 297	68 918

Tabelul A.6.2. Estimarea nivelului de risc

Nr.	Factorii de risc	Probabilitatea apariției		
		nivel redus (1-3)	nivel mediu (4-6)	nivel înalt (7-9)
<b>Riscuri juridice</b>				
1	Posibilitatea pierderii dreptului de proprietate	3		
2	Imposibilitatea recuperării pierderilor în urma erorilor juridice la încheierea contractelor		6	
3	Posibilitatea apariției pretențiilor de la terți		4	
4	Grevări neidentificare ale bunului imobil	2		
5	Erori în actele cadastrale	2		
<b>Riscuri administrative</b>				
1	Probabilitatea creșterii cotei impozitului de bunuri imobile / pe avere		4	
2	Apariția noilor cerințe din partea APL		4	
3	Adoptarea unor limitări în utilizarea funcțională (ex.: interzicerea utilizării în scopuri de producere)	3		
4	Adoptarea unor limitări pentru căile de acces la bunul imobil (ex. acces doar pietonal)	3		
<b>Riscuri macroeconomice</b>				
1	Decizii politice care condiționează sporirea cheltuielilor			8
2	Ritmul redus al dezvoltării economice		6	
3	Politica economico-financiară a Guvernului nefavorabilă			8
4	Creșterea inflației			9
5	Condiții nefavorabile pentru creditare ipotecară		6	
Total risc		13	30	25
Număr de factori		14		
<b>Nivelul riscului (metoda mediei ponderate)</b>		4,86		

Tabelul A.6.3. Nivelul de importanță a bunului imobil

Indicator	Soluția posibilă	Aprecierea soluției	Importanța, %	Aprecierea soluției	Nivelul importanței
Locația	Centrul localității	4	12	1	0,12
	Zona centrală a localității	3			
	Zona centrală a sectorului administrativ	2			
	Zona periferică a localității	1			
Amplasarea	Clădire separată	5	10	5	0,5

în clădire	Parter	4			
	Etaj	3			
	Demisol	2			
	Ultimul etaj	2			
Accesul	Două intrări	3	10	1	0,1
	O intrare din strada centrală	2			
	O intrare din strada secundară	1			
Fluctuația	Medie	3	8	3	0,24
	Mare (lângă ascensor, escalator, scara principală)	2			
	Mică (ieșirea pentru cazuri excepționale, zona sanitaro-tehnică, la colt)	1			
Suprafața	Până la 500 m.p.	5	8	3	0,24
	500 - 1000 m.p.	4			
	1000 – 5000 m.p.	3			
	5000 – 10 000 m.p.	2			
	Mai mult de 10 000 m.p.	1			
Parcare	Mixtă	3	10	1	0,1
	Subterană	2			
	Supraterană	1			
	Lipsă	0			
Compartimentare	Mixt	3	10	1	0,1
	Deschisă (open space)	2			
	Cu pereți din zidărie	1			
Concurența	Concurenți nu există	3	10	1	0,1
	Concurenți în localitate	2			
	Există concurenți în sector	1			
	Există concurenți în cartier	0			
Diversificarea funcțională	monofuncțională	1	12	3	0,36
	bifuncțională	2			
	multifuncțională	3			
teren	proprietate privată	3	10	3	0,3
	proprietate municipală	1			
	mixt	2			
	Lipsă	0			
<b>Total pe obiect</b>			<b>100</b>		<b>2,16</b>

## OBIECT ANALOG nr.2

### Restaurant, Râșcani, bd. Moscovei

Prețul bunului imobil, euro	2500000
Suprafața utilă (pentru dare în locațiune), m.p.	1300
Chiria de piață, euro/m.p. lunar	25
Gradul de neutilizare, %	20%
Cheltuieli operaționale, euro	79696
Vârsta clădirii, ani	19
Durata de funcționare utilă (Catalogul mijloacelor fixe), ani	60
Ipoteze:	
chiria de piață în euro nu va suporta modificări considerabile	
cheltuielile operaționale cuprind cheltuielile de întreținere a bunului	
imobil (amortizarea), impozitul pe bunul imobil, cheltuielile pentru	
compania de management (5%)	
Durata de viață economică rămasă, ani	41

**Tabelul A.6.4. Determinarea indicatorilor**

	<b>Indicator / anul</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Angajamentul de capital, euro	2 500000	79 696	79 696	79 696	79 696	79 696
2	Venitul operațional net, euro		232 304	232 304	232 304	232 304	232 304
3	Impozitul pe venit, euro		27 877	27 877	27 877	27 877	27 877
4	Profit, euro		204 428	204 428	204 428	204 428	204 428
5	Amortizare, euro		60 976	60 976	60 976	60 976	60 976
6	Fluxul de numerar, euro		265 403	265 403	265 403	265 403	265 403
7	Venit net, euro	-2500000	185 708	185 708	185 708	185 708	185 708
8	RIR, %	4,11					
9	rata de actualizare (investiții de alternativă)	0,020000	0,980392	0,961169	0,942322	0,923845	0,905731
10	VNA	-2500000	182 067	178 497	174 997	171 565	168 201
11	VNAT	536 590					
12	Termenul de recuperare, ani	9,42					

**Continuarea tabelului A.6.4**

	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	79 696	79 696	79 696	79 696	79 696	79 696	79 696	79 696	79 696
2	232 304	232 304	232 304	232 304	232 304	232 304	232 304	232 304	232 304
3	27 877	27 877	27 877	27 877	27 877	27 877	27 877	27 877	27 877
4	204 428	204 428	204 428	204 428	204 428	204 428	204 428	204 428	204 428
5	60 976	60 976	60 976	60 976	60 976	60 976	60 976	60 976	60 976
6	265 403	265 403	265 403	265 403	265 403	265 403	265 403	265 403	265 403
7	185 708	185 708	185 708	185 708	185 708	185 708	185 708	185 708	185 708
9	0,887971	0,870560	0,853490	0,836755	0,820348	0,804263	0,788493	0,773033	0,757875
10	164 903	161 670	158 500	155 392	152 345	149 358	146 429	143 558	140 743

**Continuarea tabelului A.6.4**

	15	16	17	18	19	20
1	79 696	79 696	79 696	79 696	79 696	79 696
2	232 304	232 304	232 304	232 304	232 304	232 304
3	27 877	27 877	27 877	27 877	27 877	27 877
4	204 428	204 428	204 428	204 428	204 428	204 428
5	60 976	60 976	60 976	60 976	60 976	60 976
6	265 403	265 403	265 403	265 403	265 403	265 403
7	185 708	185 708	185 708	185 708	185 708	185 708
9	0,743015	0,728446	0,714163	0,700159	0,686431	0,672971
10	137 984	135 278	132 626	130 025	127 476	124 976

**Tabelul A.6.5. Estimarea nivelului de risc**

Nr.	Factorii de risc	Probabilitatea apariției		
		nivel redus (1-3)	nivel mediu (4-6)	nivel înalt (7-9)
<b>Riscuri juridice</b>				
1	Posibilitatea pierderii dreptului de proprietate	3		
2	Imposibilitatea recuperării pierderilor în urma erorilor juridice la încheierea contractelor		6	
3	Posibilitatea apariției pretențiilor de la terți		4	
4	Grevări neidentificare ale bunului imobil	3		
5	Erori în actele cadastrale	2		
<b>Riscuri administrative</b>				
1	Probabilitatea creșterii cotei impozitului de bunuri imobile / pe avere		4	
2	Apariția noilor cerințe din partea APL		4	
3	Adoptarea unor limitări în utilizarea funcțională (ex. interzicerea utilizării în scopuri de producere)	3		
4	Adoptarea unor limitări pentru căile de acces la bunul imobil (ex. acces doar pietonal)		4	
<b>Riscuri macroeconomice</b>				
1	Decizii politice care condiționează sporirea cheltuielilor			8
2	Ritmumul redus al dezvoltării economice		6	
3	Politica economico-financiară a Guvernului nefavorabilă			8
4	Creșterea inflației			9
5	Condiții nefavorabile pentru creditare ipotecară		6	
Total risc		13	11	25
Număr de factori		14		
<b>Nivelul riscului (metoda mediei ponderate)</b>		5,00		



**Tabelul A.6.6. Nivelul de importanță a bunului imobil**

<b>Indicator</b>	<b>Soluția posibilă</b>	<b>Aprecierea soluției</b>	<b>Importanța, %</b>	<b>Aprecierea soluției</b>	<b>Nivelul importanței</b>
Locația	Centrul locașilății	4	12	2	0,24
	Zona centrală a localității	3			
	Zona centrală a sectorului administrativ	2			
	Zona periferică a localității	1			
Amplasarea în clădire	Clădire separată	5	10	5	0,5
	Parter	4			
	Etaj	3			
	Demisol	2			
	Ultimul etaj	2			
Acces	Două intrări	3	10	2	0,2
	O intrare din strada centrală	2			
	O intrare din strada secundară	1			
Fluctuația	Medie	3	8	3	0,24
	Mare (lângă ascensor, escalator, scara principală)	2			
	Mică (ieșirea pentru cazuri excepționale, zona sanitaro-tehnică, la colt)	1			
Suprafața	Până la 500 m.p.	5	8	3	0,24
	500 - 1000 m.p.	4			
	1000 – 5000 m.p.	3			
	5000 – 10 000 m.p.	2			
	Mai mult de 10 000 m.p.	1			
Parcare	Mixtă	3	10	1	0,1
	Subterană	2			
	Supraterană	1			
	Lipsă	0			
Comparti-mentare	Mixt	3	10	3	0,3
	Deschisă (open space)	2			
	Cu pereți din zidărie	1			
Concurența	Concurenți nu există	3	10	1	0,1
	Concurenți în localitate	2			
	Există concurenți în sector	1			
	Există concurenți în cartier	0			
Diversifica-rea funcțională	monofuncțională	1	12	1	0,12
	bifuncțională	2			
	multifuncțională	3			

teren	proprietate privată	3	10	2	0,2
	proprietate municipală	1			
	mixt	2			
	Lipsă	0			
<b>Total pe obiect</b>			<b>100</b>		<b>2,24</b>

### OBIECT ANALOG nr.3

#### Clădire de birouri, Buiucani, Mihai Viteazul

Prețul bunului imobil, euro	2084000
Suprafața utilă (pentru dare în locațiune), m.p.	1000
Chiria de piață, euro/m.p. lunar	22
Gradul de neutilizare, %	5%
Cheltuieli operaționale, euro	55125
Vârsta clădirii, ani	8
Durata de funcționare utilă (Catalogul mijloacelor fixe), ani	60
Ipoteze:	
chiria de piață în euro nu va suporta modificări considerabile	
cheltuielile operaționale cuprind cheltuielile de întreținere a bunului	
imobil (amortizarea), impozitul pe bunul imobil, cheltuielile pentru	
compania de management (5%)	
Durata de viață economică rămasă, ani	52

**Tabelul A.6.7. Determinarea indicatorilor**

	<b>Indicator / anul</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Angajamentul de capital, euro	2084000	55 125	55 125	55 125	55 125	55 125
2	Venitul operațional net, euro		195 675	195 675	195 675	195 675	195 675
3	Impozitul pe venit, euro		23 481	23 481	23 481	23 481	23 481
4	Profit, euro		172 194	172 194	172 194	172 194	172 194
5	Amortizare, euro		40 077	40 077	40 077	40 077	40 077
6	Fluxul de numerar, euro		212 271	212 271	212 271	212 271	212 271
7	Venit net, euro	-2084000	157 146	157 146	157 146	157 146	157 146
8	<b>RIR, %</b>	<b>4,28</b>					
9	rata de actualizare (investiții de alternativă)	0,020000	0,980392	0,961169	0,942322	0,923845	0,905731
10	VNA	-2084000	154 065	151 044	148 082	145 179	142 332
11	<b>VNAT</b>	<b>485 563</b>					
12	Termenul de recuperare, ani	9,82					

**Continuarea tabelului A.6.7**

	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	55 125	55 125	55 125	55 125	55 125	55 125	55 125	55 125	55 125
2	195 675	195 675	195 675	195 675	195 675	195 675	195 675	195 675	195 675
3	23 481	23 481	23 481	23 481	23 481	23 481	23 481	23 481	23 481
4	172 194	172 194	172 194	172 194	172 194	172 194	172 194	172 194	172 194
5	40 077	40 077	40 077	40 077	40 077	40 077	40 077	40 077	40 077
6	212 271	212 271	212 271	212 271	212 271	212 271	212 271	212 271	212 271
7	157 146	157 146	157 146	157 146	157 146	157 146	157 146	157 146	157 146
9	0,887971	0,870560	0,853490	0,836755	0,820348	0,804263	0,788493	0,773033	0,757875
10	139 541	136 805	134 123	131 493	128 915	126 387	123 909	121 479	119 097

**Continuarea tabelului A.6.7**

	15	16	17	18	19	20
1	55 125	55 125	55 125	55 125	55 125	55 125
2	195 675	195 675	195 675	195 675	195 675	195 675
3	23 481	23 481	23 481	23 481	23 481	23 481
4	172 194	172 194	172 194	172 194	172 194	172 194
5	40 077	40 077	40 077	40 077	40 077	40 077
6	212 271	212 271	212 271	212 271	212 271	212 271
7	157 146	157 146	157 146	157 146	157 146	157 146
9	0,743015	0,728446	0,714163	0,700159	0,686431	0,672971
10	116 762	114 472	112 228	110 027	107 870	105 755

**Tabelul A.6.8. Estimarea nivelului de risc**

Nr.	Factorii de risc	Probabilitatea apariției		
		nivel redus (1-3)	nivel mediu (4-6)	nivel înalt (7-9)
<b>Riscuri juridice</b>				
1	Posibilitatea pierderii dreptului de proprietate	3		
2	Imposibilitatea recuperării pierderilor în urma erorilor juridice la încheierea contractelor		6	
3	Posibilitatea apariției pretențiilor de la terți		4	
4	Grevări neidentificare ale bunului imobil	1		
5	Erori în actele cadastrale	2		
<b>Riscuri administrative</b>				
1	Probabilitatea creșterii cotei impozitului de bunuri imobile / pe avere		4	
2	Apariția noilor cerințe din partea APL		4	
3	Adoptarea unor limitări în utilizarea funcțională (ex. interzicerea utilizării în scopuri de producere)		4	

4	Adoptarea unor limitări pentru căile de acces la bunul imobil (ex. acces doar pietonal)		4	
<b>Riscuri macroeconomice</b>				
1	Decizii politice care condiționează sporirea cheltuielilor			8
2	Ritmul redus al dezvoltării economice		6	
3	Politica economico-financiară a Guvernului nefavorabilă			8
4	Creșterea inflației			9
5	Condiții nefavorabile pentru creditare ipotecară		6	
Total risc		6	38	25
Număr de factori		14		
<b>Nivelul riscului (metoda mediei ponderate)</b>		4,93		

**Tabelul A.6.9. Nivelul de importanță a bunului imobil**

Indicator	Soluția posibilă	Aprecierea soluției	Importanța, %	Aprecierea soluției	Nivelul importanței
Locația	Centrul localității	4	12	1	0,12
	Zona centrală a localității	3			
	Zona centrală a sectorului administrativ	2			
	Zona periferică a localității	1			
Amplasarea în clădire	Clădire separată	5	10	5	0,5
	Parter	4			
	Etaj	3			
	Demisol	2			
	Ultimul etaj	2			
Acces	Două intrări	3	10	1	0,1
	O intrare din strada centrală	2			
	O intrare din strada secundară	1			
Fluctuația	Medie	3	8	3	0,24
	Mare (lângă ascensor, escalator, scara principală)	2			
	Mică (ieșirea pentru cazuri excepționale, zona sanitaro-tehnică, la colt)	1			
Suprafața	Până la 500 m.p.	5	8	3	0,24
	500 - 1000 m.p.	4			
	1000 – 5000 m.p.	3			
	5000 – 10 000 m.p.	2			

	Mai mult de 10 000 m.p.	1			
Parcare	Mixtă	3	10	1	0,1
	Subterană	2			
	Supraterană	1			
	Lipsă	0			
Compartimentare	Mixt	3	10	1	0,1
	Deschisă (open space)	2			
	Cu pereți din zidărie	1			
Concurența	Concurenți nu există	3	10	1	0,1
	Concurenți în localitate	2			
	Există concurenți în sector	1			
	Există concurenți în cartier	0			
Diversificarea funcțională	monofuncțională	1	12	3	0,36
	bifuncțională	2			
	multifuncțională	3			
teren	proprietate privată	3	10	3	0,3
	proprietate municipală	1			
	mixt	2			
	Lipsă	0			
<b>Total pe obiect</b>			<b>100</b>		<b>2,16</b>

#### OBIECT ANALOG nr.4

##### Clădire de producere și depozitare, Ciocana, str. Transnistria

Prețul bunului imobil, euro	449999
Suprafața utilă (pentru dare în locațiune), m.p.	1070
Chiria de piață, euro/m.p. lunar	6
Gradul de neutilizare, %	10%
Cheltuieli operaționale, euro	12814
Vârsta clădirii, ani	8
Durata de funcționare utilă (Catalogul mijloacelor fixe), ani	60
Ipoteze:	
chiria de piață în euro nu va suporta modificări considerabile	
cheltuielile operaționale cuprind cheltuielile de întreținere a bunului imobil (amortizarea), impozitul pe bunul imobil, cheltuielile pentru compania de management (5%)	
Durata de viață economică rămasă, ani	52

**Tabelul A.6.10. Determinarea indicatorilor**

	<b>Indicator / anul</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Angajamentul de capital, euro	449 999	12 814	12 814	12 814	12 814	12 814
2	Venitul operațional net, euro		56 522	56 522	56 522	56 522	56 522
3	Impozitul pe venit, euro		6 783	6 783	6 783	6 783	6 783
4	Profit, euro		49 739	49 739	49 739	49 739	49 739
5	Amortizare, euro		8 654	8 654	8 654	8 654	8 654
6	Fluxul de numerar, euro		58 393	58 393	58 393	58 393	58 393
7	Venit net, euro	-449 999	45 579	45 579	45 579	45 579	45 579
8	RIR, %	7,93					
9	rata de actualizare (investiții de alternativă)	0,020000	0,980392	0,961169	0,942322	0,923845	0,905731
10	VNA	-449 999	44 686	43 809	42 950	42 108	41 282
11	VNAT	295 286					
12	Termenul de recuperare, ani	7,71					

**Continuarea tabelului A.6.10**

	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
1	12 814	12 814	12 814	12 814	12 814	12 814	12 814	12 814	12 814
2	56 522	56 522	56 522	56 522	56 522	56 522	56 522	56 522	56 522
3	6 783	6 783	6 783	6 783	6 783	6 783	6 783	6 783	6 783
4	49 739	49 739	49 739	49 739	49 739	49 739	49 739	49 739	49 739
5	8 654	8 654	8 654	8 654	8 654	8 654	8 654	8 654	8 654
6	58 393	58 393	58 393	58 393	58 393	58 393	58 393	58 393	58 393
7	45 579	45 579	45 579	45 579	45 579	45 579	45 579	45 579	45 579
9	0,887971	0,870560	0,853490	0,836755	0,820348	0,804263	0,788493	0,773033	0,757875
10	40 473	39 679	38 901	38 139	37 391	36 658	35 939	35 234	34 543

**Continuarea tabelului A.6.10**

	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
1	12 814	12 814	12 814	12 814	12 814	12 814
2	56 522	56 522	56 522	56 522	56 522	56 522
3	6 783	6 783	6 783	6 783	6 783	6 783
4	49 739	49 739	49 739	49 739	49 739	49 739
5	8 654	8 654	8 654	8 654	8 654	8 654
6	58 393	58 393	58 393	58 393	58 393	58 393
7	45 579	45 579	45 579	45 579	45 579	45 579
9	0,743015	0,728446	0,714163	0,700159	0,686431	0,672971
10	33 866	33 202	32 551	31 913	31 287	30 674

**Tabelul A.6.11. Estimarea nivelului de risc**

Nr.	Factorii de risc	Probabilitatea apariției		
		nivel redus (1-3)	nivel mediu (4-6)	nivel înalt (7-9)
<b>Riscuri juridice</b>				
1	Posibilitatea pierderii dreptului de proprietate	3		
2	Imposibilitatea recuperării pierderilor în urma erorilor juridice la încheierea contractelor		6	
3	Posibilitatea apariției pretențiilor de la terți		4	
4	Grevări neidentificare ale bunului imobil		4	
5	Erori în actele cadastrale	2		
<b>Riscuri administrative</b>				
1	Probabilitatea creșterii cotei impozitului de bunuri imobile / pe avere		4	
2	Apariția noilor cerințe din partea APL		4	
3	Adoptarea unor limitări în utilizarea funcțională (ex. interzicerea utilizării în scopuri de producere)	3		
4	Adoptarea unor limitări pentru căile de acces la bunul imobil (ex. acces doar pietonal)		5	
<b>Riscuri macroeconomice</b>				
1	Decizii politice care condiționează sporirea cheltuielilor			8
2	Ritmul redus al dezvoltării economice		6	
3	Politica economico-financiară a Guvernului nefavorabilă			8
4	Creșterea inflației			9
5	Condiții nefavorabile pentru creditare ipotecară		6	
Total risc		8	39	25
Număr de factori		14		
<b>Nivelul riscului (metoda mediei ponderate)</b>		5,14		

**Tabelul A.6.12. Nivelul de importanță a bunului imobil**

Indicator	Soluția posibilă	Aprecierea soluției	Importanța, %	Aprecierea soluției	Nivelul importanței
Locația	Centrul localității	4	12	1	0,12
	Zona centrală a localității	3			
	Zona centrală a sectorului administrativ	2			
	Zonă periferică a localității	1			

Amplasarea în clădire	Clădire separată	5	10	5	0,5
	Parter	4			
	Etaj	3			
	Demisol	2			
	Ultimul etaj	2			
Acces	Două intrări	3	10	1	0,1
	O intrare din strada centrală	2			
	O intrare din strada secundară	1			
Fluctuația	Medie	3	8	3	0,24
	Mare (lângă ascensor, escalator, scara principală)	2			
	Mică (ieșirea pentru cazuri excepționale, zona sanitaro-tehnică, la colt)	1			
Suprafața	Până la 500 m.p.	5	8	3	0,24
	500 - 1000 m.p.	4			
	1000 – 5000 m.p.	3			
	5000 – 10 000 m.p.	2			
	Mai mult de 10 000 m.p.	1			
Parcare	Mixtă	3	10	1	0,1
	Subterană	2			
	Supraterană	1			
	Lipsă	0			
Compartimentare	Mixt	3	10	3	0,3
	Deschisă (open space)	2			
	Cu pereți din zidărie	1			
Concurența	Concurenți nu există	3	10	0	0
	Concurenți în localitate	2			
	Există concurenți în sector	1			
	Există concurenți în cartier	0			
Diversificarea funcțională	monofuncțională	1	12	2	0,24
	bifuncțională	2			
	multifuncțională	3			
teren	proprietate privată	3	10	3	0,3
	proprietate municipală	1			
	mixt	2			
	Lipsă	0			
<b>Total pe obiect</b>			<b>100</b>		<b>2,14</b>



**OBIECT ANALOG nr.5**

**Clădire de producere, comerț și birouri, Buiucani str. Alba Iulia**

Prețul bunului imobil, euro	590000
Suprafața utilă (pentru dare în locațiune), m.p.	973
Chiria de piață, euro/m.p. lunar	10,3
Gradul de neutilizare, %	15%
Cheltuieli operaționale, euro	18425
Vârsta clădirii, ani	12
Durata de funcționare utilă (Catalogul mijloacelor fixe), ani	60
Ipoteze:	
chiria de piață în euro nu va suporta modificări considerabile	
cheltuielile operaționale cuprind cheltuielile de întreținere a bunului	
imobil (amortizarea), impozitul pe bunul imobil, cheltuielile pentru	
compania de management (5%)	
Durata de viață economică rămasă, ani	48

**Tabelul A.6.13. Determinarea indicatorilor**

	<b>Indicator / anul</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Angajamentul de capital, euro	590 000	18 425	18 425	18 425	18 425	18 425
2	Venitul operațional net, euro		83 798	83 798	83 798	83 798	83 798
3	Impozitul pe venit, euro		10 056	10 056	10 056	10 056	10 056
4	Profit, euro		73 743	73 743	73 743	73 743	73 743
5	Amortizare, euro		12 292	12 292	12 292	12 292	12 292
6	Fluxul de numerar, euro		86 034	86 034	86 034	86 034	86 034
7	Venit net, euro	-590 000	67 609	67 609	67 609	67 609	67 609
8	<b>RIR, %</b>	<b>9,64</b>					
9	rata de actualizare (investiții de alternativă)	0,020000	0,980392	0,961169	0,942322	0,923845	0,905731
10	VNA	-590 000	66 283	64 984	63 710	62 460	61 236
11	<b>VNAT</b>	<b>515 506</b>					
12	<b>Termenul de recuperare, ani</b>	<b>6,86</b>					

**Continuarea tabelului A.6.13**

	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
1	18 425	18 425	18 425	18 425	18 425	18 425	18 425	18 425	18 425
2	83 798	83 798	83 798	83 798	83 798	83 798	83 798	83 798	83 798
3	10 056	10 056	10 056	10 056	10 056	10 056	10 056	10 056	10 056
4	73 743	73 743	73 743	73 743	73 743	73 743	73 743	73 743	73 743
5	12 292	12 292	12 292	12 292	12 292	12 292	12 292	12 292	12 292
6	86 034	86 034	86 034	86 034	86 034	86 034	86 034	86 034	86 034
7	67 609	67 609	67 609	67 609	67 609	67 609	67 609	67 609	67 609
9	0,887971	0,870560	0,853490	0,836755	0,820348	0,804263	0,788493	0,773033	0,757875
10	60 035	58 858	57 704	56 572	55 463	54 376	53 309	52 264	51 239

	15	16	17	18	19	20
1	18 425	18 425	18 425	18 425	18 425	18 425
2	83 798	83 798	83 798	83 798	83 798	83 798
3	10 056	10 056	10 056	10 056	10 056	10 056
4	73 743	73 743	73 743	73 743	73 743	73 743
5	12 292	12 292	12 292	12 292	12 292	12 292
6	86 034	86 034	86 034	86 034	86 034	86 034
7	67 609	67 609	67 609	67 609	67 609	67 609
9	0,743015	0,728446	0,714163	0,700159	0,686431	0,672971
10	50 235	49 250	48 284	47 337	46 409	45 499

Tabelul A.6.14. Estimarea nivelului de risc

Nr.	Factorii de risc	Probabilitatea apariției		
		nivel redus (1-3)	nivel mediu (4-6)	nivel înalt (7-9)
<b>Riscuri juridice</b>				
1	Posibilitatea pierderii dreptului de proprietate	3		
2	Imposibilitatea recuperării pierderilor în urma erorilor juridice la încheierea contractelor		6	
3	Posibilitatea apariției pretențiilor de la terți		4	
4	Grevări neidentificare ale bunului imobil	3		
5	Erori în actele cadastrale	2		
<b>Riscuri administrative</b>				
1	Probabilitatea creșterii cotei impozitului de bunuri imobile / pe avere		4	
2	Apariția noilor cerințe din partea APL		4	
3	Adoptarea unor limitări în utilizarea funcțională (ex. interzicerea utilizării în scopuri de producere)	2		
4	Adoptarea unor limitări pentru căile de acces la bunul imobil (ex. acces doar pietonal)	3		
<b>Riscuri macroeconomice</b>				
1	Decizii politice care condiționează sporirea cheltuielilor			8
2	Ritmul redus al dezvoltării economice		6	
3	Politica economico-financiară a Guvernului nefavorabilă			8
4	Creșterea inflației			9
5	Condiții nefavorabile pentru creditare ipotecară		6	
Total risc		12	30	25
Număr de factori		14		
<b>Nivelul riscului (metoda mediei ponderate)</b>		4,79		

**Tabelul A.6.15. Nivelul de importanță a bunului imobil**

Indicatorul I	Soluția posibilă	Aprecierea soluției	Importanța, %	Aprecierea soluției	Nivelul importanței
Locația	Centrul localității	4	12	1	0,12
	Zona centrală a localității	3			
	Zona centrală a sectorului administrativ	2			
	Zonă periferică a localității	1			
Amplasarea în clădire	Clădire separată	5	10	5	0,5
	Parter	4			
	Etaj	3			
	Demisol	2			
	Ultimul etaj	2			
Acces	Două intrări	3	10	2	0,2
	O intrare din strada centrală	2			
	O intrare din strada secundară	1			
Fluctuația	Medie	3	8	3	0,24
	Mare (lângă ascensor, escalator, scara principală)	2			
	Mică (ieșirea pentru cazuri excepționale, zona sanitaro-tehnică, la colt)	1			
Suprafața	Până la 500 m.p.	5	8	4	0,32
	500 - 1000 m.p.	4			
	1000 – 5000 m.p.	3			
	5000 – 10 000 m.p.	2			
	Mai mult de 10 000 m.p.	1			
Parcare	Mixtă	3	10	1	0,1
	Subterană	2			
	Supraterană	1			
	Lipsă	0			
Compartimentare	Mixt	3	10	3	0,3
	Deschisă (open space)	2			
	Cu pereți din zidărie	1			
Concurența	Concurenți nu există	3	10	0	0
	Concurenți în localitate	2			
	Există concurenți în sector	1			
	Există concurenți în cartier	0			
Diversificarea funcțională	monofuncțională	1	12	3	0,36
	bifuncțională	2			
	multifuncțională	3			



## Anexa 7. Certificate de implementare a rezultatelor cercetării.



Societatea cu răspundere limitată "HORUS"  
Republica Moldova, MD-2044, mun. Chișinău, str. M. Sadoveanu, 4/10  
tel./fax: (+373 22) 401 302, 401 321  
E-mail: horus@euroterm.md, www.horus.md

B.C. « Moldindconbank » S.A., fil. INVEST, Chișinău  
IBAN MD60ML000000002251729215, b/c MOLDMD2X329  
TVA 0400316, IDNO 1002600011498



### CERTIFICAT DE IMPLEMENTARE

a elaborărilor expuse în teza de doctor a dnei Maria-Liliana Marian cu tema  
**"DEZVOLTAREA MANAGEMENTULUI IMOBILULUI COMERCIAL ÎN  
REPUBLICA MOLDOVA"**

SRL "Horus" este o companie de construcții care operează pe piața moldovenească de peste 25 de ani. În viața de zi cu zi, compania aderă la principiile celei mai înalte calități a serviciilor și a muncii prestate. SRL "Horus" are o vastă experiență locală și o bază financiară solidă. Ea s-a impus ca un investitor permanent pe piața imobiliară din Moldova, a cărei misiune este de a crea imobiliare moderne și durabile. Reieșind din faptul că problema consultanței în vederea planificării investițiilor este destul de anevoioasă, ideea aplicării metodei utilității globale maxime, propusă de doamna Maria-Liliana Marian în teza de doctor cu tema "Dezvoltarea managementului imobilului comercial în Republica Moldova", este bine venită, deoarece implementarea acestei metode ne permite să ne cream o imagine mult mai clară asupra plasării investițiilor în viitor.

Administrator SRL "HORUS"



Balan Valentin

## Î.M. "DELMAR CONSTRUCTION" S.R.L.

MD-2059 Chișinău, str. Calea Orheiului 28/1

Tel. +373 22 838151, mob. +373 60002770

[delmar@delmar.md](mailto:delmar@delmar.md)

[www.delmar.md](http://www.delmar.md)



### CERTIFICAT DE IMPLEMENTARE

a elaborărilor expuse în teza de doctor a dnei Maria-Liliana Marian cu tema  
**"DEZVOLTAREA MANAGEMENTULUI IMOBILULUI COMERCIAL ÎN  
REPUBLICA MOLDOVA"**

Întreprinderea Mixtă, moldo-irlandeză "DELMAR CONSTRUCTIONS" SRL activează pe piața construcțiilor Republicii Moldova din anul 2005, executând lucrări de construcție a blocurilor locative și administrative de o complexitate vastă. În cadrul companiei activează peste 120 de angajați: ingineri, maiștri, manageri și muncitori profesioniști cu o experiență vastă în domeniul construcției. De modul de organizare a personalului companiei, depinde în mare parte atingerea obiectivelor previzionate. Structura organizatorică proiectată de doamna Maria-Liliana Marian în teza de doctorat cu tema „Dezvoltarea managementului imobilului comercial în Republica Moldova” este utilă pentru compania noastră. Considerăm că structura organizatorică propusă este bine concepută și activează ca un tot întreg în asigurarea atingerii cu succes a obiectivelor companiei noastre. Implementarea acestei structuri organizatorice permite companiei "DELMAR CONSTRUCTIONS" SRL, atragerea și menținerea clienților, care vor fi scutiți de soluționarea unor probleme specifice, putând astfel să-și reducă atât cheltuielile, cât și pierderile de timp.

Director Delmar Construction  
Cavcaliuc Andrei



21.09.2022

## Declarație privind asumarea răspunderii

Subsemnatul, 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.

Numele, prenumele

Semnătura

Marian Maria-Liliana

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Marian Maria-Liliana', enclosed within a faint rectangular border.

Data 10.05.2023



## Curriculum Vitae

### INFORMAȚII PERSONALE Maria-Liliana Marian

Scrieți numele străzii, numărul, orașul, codul poștal, țara

Str.Cuza-Vodă nr.10, MD2060 Rep.Moldova

Scrieți numărul de telefon Scrieți numărul de telefon mobil

+373022568173

mob.+373069566155

Scrieți adresa de email

marialiliana.marian@emi.utm.md

Sexul Scrieți sexul | Data nașterii zz/ll/aaaa | Naționalitatea Scrieți naționalitatea

Feminin/26.05.1971/ Român

**LOCUL DE MUNCĂ** Universitatea Tehnică a Moldovei, Facultatea Construcții Geodezie și Cadastru

Departamentul Inginerie Drept și Evaluarea Imobilului, asistentă universitară

### EXPERIENȚA PROFESIONALĂ

[Descrieți separat fiecare loc de muncă. Începeți cu cel mai recent.]

Scrieți datele Scrieți ocupația sau poziția ocupată

(de la 2001 - până în prezent) Universitatea Tehnică a Moldovei; FCGC, IDEI asistentă universitară

(de la 1996 pînă la 2001) Colegiul de Ecologie Chisinau profesor

### EDUCAȚIE ȘI FORMARE

Scrieți datele [Începeți cu cea mai recent.]

(de la 2020-până la 2021) Cursuri de formare continuă FORMAREA PREȚURILOR ÎN CONSTRUCȚII.

(de la 2014-pînă la 2015) Cursuri de formare continuă la specialitatea Pedagogie Profesională.

(de la 1990 - pînă la 1995) Universitatea Tehnică a Moldovei, Facultatea Construcții Industriale și Civile; specializarea: Proiectarea, Consolidarea și Restaurarea Construcțiilor; calificarea: Inginer constructor.

(de la 1985- pînă la 1989) Liceul Industrial Gura-Humorului, jud. Suceava, România specializarea: mecanică.

(de la 1977- pînă la 1985) Studii gimnaziale Școala Generală Bucșoia, com. Frasin, jud.Suceava, România



## **COMPETENȚE PERSONALE**

Limba maternă Limba Română

Alte limbi străine cunoscute

Limba rusă Înțelegere + Vorbire + Scriere+

Limba portugheză Înțelegere + Vorbire + Scriere+

Limba franceză Înțelegere +

## **COMPETENȚE DE COMUNICARE**

- bune competențe de comunicare dobândite prin experiența proprie de pedagog și prin cursuri de formare continuă.

## **COMPETENȚE ORGANIZAȚIONALE/ MANAGERIALE**

- bun conducător de grupă academică (în anul 2008 , precum și în 2015 am obținut diplome la secțiunea cel mai bun conducător de grupă academică)
- din anul 2018 și până în prezent, sunt responsabil de program pentru studenții specialității Inginerie și Management în Construcții.

## **COMPETENȚE DOBÂNDITE LA LOCUL DE MUNCĂ**

- o bună cunoaștere a proceselor de învățământ; o bună cunoaștere a didacticii disciplinelor tehnice și a pedagogiei inginerești

## **COMPETENȚĂ DIGITALĂ**

- tehnologii informaționale și comunicaționale dobândite pe parcursul activității profesionale și în cadrul cursurilor de formare continuă

**PERMIS DE CONDUCERE** categoria A ,B

## **INFORMATII SUPLIMENTARE**

**Publicații:** Indicații metodice; Cicluri de prelegeri; Culegeri de teste; Suporturi de curs pentru toate disciplinele predate. Publicarea articolelor științifice în reviste naționale și internaționale.

**Proiecte:** Participare în cadrul Proiectului de cercetare: 20.80009.0807.34 „Sporirea valorii patrimoniului arhitectural din Republica Moldova” din cadrul programului de stat, in calitate de executant.

**Conferințe:** Participări la conferințe naționale și internaționale.

**Seminarii:** Participări la seminarii și mese rotunde în cadrul Proiectelor de cercetare.